

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

Jana Patzelová

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Evaluace řízení kvality vzdělávacího procesu na vysoké škole
Evaluation of the quality management of the educational process at the
university

Jana Patzelová

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.
Studijní program: Specializace v pedagogice (N MNGMT)
Studijní obor: Management vzdělávání

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Evaluace řízení kvality vzdělávacího procesu na vysoké škole, vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně, za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

.....

podpis

Za cenné rady, velmi podnětné a přesné připomínky děkuji vedoucímu diplomové práce Doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. Děkuji také celé své rodině za trpělivost a obrovskou podporu v průběhu mého celého studia.

ABSTRAKT

Závěrečná diplomová práce se zabývá problematikou Evaluace řízení kvality vzdělávacího procesu na vysoké škole. Cílem diplomové práce je zmapování současného stavu problematiky týkající se evaluace řízení kvality na vysokých školách. Práce vychází z odborné literatury světových i domácích autorů a zejména z šetření provedeného na vybraných vysokých školách. Práce je zaměřena na zjištění současného stavu evaluace kvality vzdělávacího procesu. Práce přináší přehled doporučeného obsahu, kterému by měla být věnována pozornost při zpracování plánu na řízení evaluace kvality vzdělávacího procesu a měla by tak pomoci manažerům škol a sloužit jako praktický návod při vlastním zpracování tohoto plánu. V části literární rešerše jsou teoreticky shrnuty požadavky, které jsou potřebné k výchozí analýze k vybranému tématu. Výsledkem vlastní práce je analýza dokumentů, týkajících se řízení kvality na vybraných vysokých školách a analýza vlastního šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávací proces - vysokoškolské vzdělávání - management kvality - evaluace ve vzdělávání - evaluační nástroje - evaluace kvality vysoké školy

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the Evaluation of the Quality Management of the Educational Process at a University. The objective of the diploma theses is to report about current situation concerning the issue of the quality management evaluation at universities. The sources of the theses are specialized literature of Czech as well as foreign authors and especially the research of selected universities. The theses focuses on revealing the current state of the evaluation of the quality management of educational process. The theses provides an overview of the recommended content, to which the attention should be paid during the process of planning the quality management of the educational process and should thus help managers of schools and serve them as a practical guide for creating such a plan. The requirements needed for an analysis of the chosen topic are summed up in the theoretical part of the theses. The outcome of the theses is the analysis of the documents related to quality management at selected universities and the analysis of the research itself.

KEYWORDS

Educational process - higher education - quality management - evaluation in education - evaluation tools - evaluation of quality in university

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoretická část	10
2.1	Řízení kvality	10
2.1.1	Historie řízení kvality	12
2.1.2	Total Quality Management	12
2.1.3	Řízení kvality na VŠ	13
2.1.4	Zabezpečování kvality v prostředí VŠ	18
2.2	Evaluace vzdělávacího procesu	20
2.2.1	Interní evaluace	22
2.2.2	Externí evaluace	23
2.2.3	Pedagogická evaluace	23
2.2.4	Evaluační nástroje	25
2.2.5	Hodnocení kvality a výkonnosti VŠ	29
2.2.6	IPN Kvalita	35
2.2.7	Projekt Q-Ram	39
3	Výzkumné šetření	42
3.1	Sběr dat a jejich analýza	42
3.2	Současný stav řešené problematiky	43
3.3	Analýza dokumentů	45
3.3.1	Univerzita Karlova	46
3.3.2	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně	51
3.3.3	České vysoké učení technické v Praze	55
3.3.4	Vysoké učení technické v Brně	59
3.3.5	Univerzita Jana Amose Komenského	62

3.3.6. Vysoká škola hotelová v Praze	67
4 Závěr	72
5 Seznam použitých zdrojů	76
6 Seznam zkratk	81
7 Přílohy	82

1 Úvod

Cílem diplomové práce je zmapování současného stavu problematiky týkající se evaluace řízení kvality na vysokých školách. Otázky, na které se snaží výzkumné šetření nalézt odpovědi:

- Jaký je současný stav hodnocení vzdělávacího procesu na dané VŠ?
- Jaké metody a nástroje hodnocení kvality vzdělávacího procesu daná VŠ využívá?
- Jakým způsobem probíhá vyhodnocování?
- Jaká je časová perioda hodnocení kvality vzdělávacího procesu na VŠ?
- Jaké je organizační zajištění hodnocení kvality na dané VŠ?
- Jaké další činnosti vysoké školy využívají pro zvýšení kvality vzdělávacího procesu?

Záměrem práce je vytvoření přehledu doporučeného obsahu evaluace řízení kvality na vysokých školách. V teoretické části práce bude charakterizováno vysokoškolské vzdělávání, vzdělávací proces a evaluace řízení kvality na vysokých školách, zpracování sebraných dat a vyvození závěrů ze zjištěných šetření, které budou zpracovány formou obsahové analýzy závěrečných zpráv a dvou rozhovorů s řídicími pracovníky vybraných škol (prorektory a rektory), a to na dvou soukromých vysokých školách a čtyřech veřejných vysokých školách z celé České republiky se zaměřením na současný stav dané situace. Obsahem bude také to, jaké jsou rozdílnosti při hodnocení vzdělávacích procesů na dané vysoké škole z pohledu řídicích pracovníků a jaká jsou specifika hodnocení jednotlivých škol.

Praktická část diplomové práce vychází ze dvou základních zdrojů, a to z analýzy dokumentů souvisejících s řízením kvality na vysoké škole a z analýzy vlastního šetření.

Měřitelnými (kvantifikovatelnými) cíli diplomové práce bude zmapování současného stavu evaluace řízení školního vzdělávacího procesu na jednotlivých vysokých školách. Jako měřicí nástroj bude sloužit záznam rozhovoru s pracovníky škol, vedený dle předem stanoveného obsahu a jeho následné zhodnocení.

Vzhledem k tomu, že se bude jednat o strukturovaný rozhovor, bude možno získaná data měřit, kvantifikovat a porovnávat. Bude zde prostor i pro individuální vyjádření pracovníků škol tak, aby bylo možno zjistit a zhodnotit potřeby individuálních odlišností jednotlivých vysokých škol.

Cíle výzkumu, který bude proveden v rámci diplomové práce, jsou stanoveny tak, aby byly dosažitelné. Rozhovory budou vedeny tak, aby byly akceptovatelné pro zúčastněné vedoucí pracovníky daných škol. Práce se zaměří na evaluaci řízení vzdělávacího procesu na vysokých školách ve vztahu k cílům vysokoškolského vzdělávání, v souvislosti se vzdělávacím obsahem vysokoškolského vzdělávání dané školy v návaznosti na autoevaluaci dané školy.

Předem stanovené cíle diplomové práce jsou formulovány tak, aby byly v rámci výzkumu reálné, dosažitelné a splnitelné a bylo možno ověřit jejich splnění. Přínosem práce bude vytvořený přehled doporučeného obsahu evaluace řízení vzdělávacího procesu na vysoké škole. Využití této práce by mělo přispět ke zkvalitnění a zjednodušení evaluačního procesu managementu vysokých škol. Tvorba evaluace by pak měla vést k pozitivním změnám v oblasti řízení školy a kvalitnějšímu výchovně vzdělávacímu procesu vedoucímu k získání potřebných klíčových kompetencí studentů.

Předem byl stanoven časový harmonogram zpracování diplomové práce, ve kterém je uveden časový plán provádění rozhovorů, zpracování sebraných dat a jejich následné vyhodnocení. Rozhovory budou vedeny v období únor až březen 2017 a zpracování výsledků bude v období únor až duben 2017.

2 Teoretická část

Teoretická část této práce je zaměřena na objasnění pojmů „řízení kvality“ a „evaluace vzdělávacího procesu“.

V existujícím globálním a konkurenčním prostředí, jemuž jsou dnes vysoké školy (dále jen VŠ) vystaveny, se VŠ musí prezentovat jako organizace poskytující služby, přičemž kvalitní produkty jsou výsledkem kvality realizačních procesů a kvalita realizačních procesů je v rozhodující míře dána kvalitou řízení. Zavedení systému managementu kvality jako nedílné součásti řízení VŠ vede k přesnému vymezení kompetencí a odpovědností, k lepší organizaci aktivit uvnitř VŠ, nutí ke zkoumání a uspokojování reálných potřeb zainteresovaných stran, k úsporám nákladů na provoz pracovišť, a zejména ke zkvalitnění vzdělávacího procesu. (Šebková H., Kohoutek J., Roskovec, 2006, s. 4).

O evaluaci neboli hodnocení se dle vyhlášky č.48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, v platném znění, hovoří tam, kde se hodnocení zakládá na důkladném sběru informací a na jejich odborném zpracování, s cílem získat spolehlivé podklady pro případná rozhodnutí. Ve společenských vědách je evaluace součástí empirických metod zkoumání, tedy pracuje vždy s konkrétními daty a exaktními metodami dospívá ke konkrétním poznatkům.

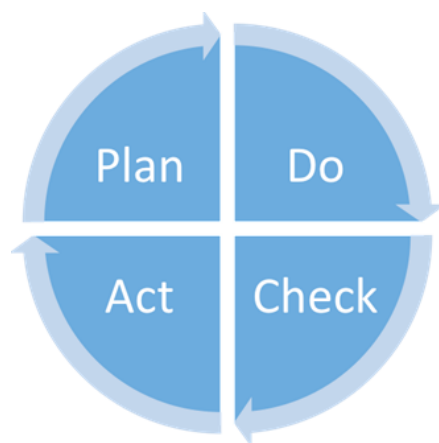
2.1 Řízení kvality

Řízení kvality je obecně bráno především jako snaha o neustálé zlepšování, jehož výsledkem jsou efektivnější procesy, snížené náklady a zvýšená produktivita. Je to velmi široké téma zahrnující téměř všechny procesy dané organizace. Koncepce řízení kvality jsou v zásadě založeny buď na normách a standardech (mezinárodních, či národních), nebo na koncepci TQM (Total Quality Management), která je dále popsána v samostatné kapitole. Všechny komplexní metody a standardy řízení kvality pomáhají organizacím nastavit celkový systém řízení tak, aby se zabránilo negativním jevům (nekvalitě, chybám, rizikům, nákladům atp.), které se projeví ve výstupech jejich práce.

V dnešní době velké konkurence znamená důraz na kvalitu především spokojenějšího zákazníka a vyšší produktivitu, přičemž je usilováno o neustálé zdokonalování a odstraňování chyb a nedostatků.

Základem kvalitního řízení je snaha o neustálé zlepšování, tak jak jej popisuje Demingův Cyklus zlepšování PDCA a vypadá následovně.

Obrázek č.1: Demingův Cyklus zlepšování PDCA



Demingův cyklus neboli PDCA Cyklus je metoda postupného zlepšování, například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací, dat, probíhající formou opakovaného provádění čtyř základních činností:

- Plan – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr).
- Do – realizace plánu.
- Check – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru.
- Act – úpravy záměru i vlastního provedení na základě ověření a plošná implementace zlepšení do praxe.

Vnímání pojmu kvality z pohledu zákazníka je zcela odlišné, u služeb často nehraje cena takovou roli jako u výrobků. Výsledkem nekvalitně odvedené služby je riziko selhání předmětu této služby (v případě škol to je např. snižující se počet absolventů). Organizace může v důsledku nekvality svých produktů přijít o zákazníky nebo podíl na trhu

Řízení kvality jako celku spadá do kompetence manažera kvality. (Armstrong, 2002, s. 496-515)

2.1.1 Historie řízení kvality

Řízení kvality, stejně jako každá jiná oblast prochází v průběhu let určitým vývojem. Počátky řízení kvality jsou spjaté s výrobou a zajišťováním kvality výrobků, se zaměřením na vlastní výrobní proces a technickou kontrolu vstupů a výstupů. Významným způsobem se přístupy k řízení kvality projevovaly zejména v automobilovém a leteckém průmyslu, kde se jedná o výrobky s vysokou mírou spolehlivosti a v prvním jmenovaném případě také s vysokou mírou konkurence. Tento původní americký přístup byl v padesátých letech rozvinut celou řadou japonských autorů a firem, který začíná v přístupu kvality prosazovat pohled zákazníka. Počátkem osmdesátých let jsou patrné normalizační přístupy ke kvalitě, zavedením ISO řady 9000 v roce 1987. (Demingův článek Řízení kvality, 2016, online)

2.1.2 Total Quality Management

Total Quality Management je velmi komplexní technika, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích fungování organizace, překračuje tak rámec řízení kvality a stává se i metodou strategického řízení a manažerskou filozofií pro veškeré konání organizace. Existuje celá řada výkladů TQM, nicméně společné rysy lze vyčíst ze samotného názvu. (Demingův článek o TQM, 2014, on-line)

- Total – úplné zapojení všech pracovníků organizace.
- Quality – pojetí principů kvality v celé organizaci.
- Management – principy se prolínají všemi úrovněmi řízení i všemi manažerskými funkcemi.

Tyto základní principy lze nalézt u Armanda Feigenbauma a dále je rozvíjeli W. Edwards Deming, Joseph M. Juran a další, přestože se myšlenka TQM zrodila v 50. letech v USA, největšímu rozšíření této teze došlo v Japonsku. Japonské pojetí TQM pracuje se čtyřmi základními principy (ideami), které jsou následující.

- Kaizen – idea, že je nutné kontinuálně zlepšovat procesy, jasně je popsát, změřit a zajistit jejich opakovatelnost.
- Atarimae Hinshitsu – idea, že věci budou fungovat tak, jak se předpokládá.

- Kansei – idea, že zkoumání, jak zákazník používá produkt, vede ke zlepšení produktu.
- Miryokuteki Hinshitsu – idea, že věci musí mít estetickou kvalitu.

Tyto společné principy TQM se uplatňují v různých organizacích a různých zemích odlišným způsobem, v závislosti na sociálním, kulturním, personálním, legislativním a technickém zázemí. TQM prosazuje všeobecné používání obecných principů managementu, uplatnění moderního procesního či na služby orientovaného řízení a zapojování vrcholových manažerů formou vedení.

ISO (International Organization for Standardization) definuje TQM takto:

„TQM je manažerský přístup určený pro organizaci, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost.“

Zavedení Total Quality Managementu bývá náročné, jelikož obsahuje velké množství faktorů.

Koncept TQM je spíše filozofií managementu a v praxi je realizována podle různých modelů, v Evropě hlavně podle Modelu excelence EFQM (The EFQM Excellence Model). Vedle základního Modelu excelence EFQM existuje verze určená pro veřejný sektor. Tato verze byla adaptována pro podmínky vysokého školství a je známa jako The EFQM Excellence Model © Higher Education Version 2003.

2.1.3 Řízení kvality na VŠ

Společensko-ekonomické podmínky od konce minulého století vedly k zásadní změně přístupu v systému managementu vysokých škol, který se nyní orientuje na zákazníka – tedy v případě školství na studenta. Veškeré aktivity v organizaci se odvíjí od požadavků zákazníků, přičemž náklady mají být co nejnižší; takový přístup k řízení organizace je označován jako systém managementu kvality. Jako v jiných odvětvích managementu, lze i ve školství uplatňovat systém Total Quality Management (komplexní řízení kvality). Tedy lze říci, že poskytování vzdělávání je nyní bráno jako služba.

Vedení Institutů terciálního vzdělávání (dále jen ITV) a VŠ se proto dle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) musí přizpůsobit zásadám TQM a vytvořit vhodný a přiměřený systém managementu vysokých škol. V metodice IPN KVALITA: Systém managementu kvality ITV/VŠ (Metodická příručka pro vnitřní a vnější hodnocení kvality vzdělávacího procesu) vydané MŠMT je metodika vytváření tohoto systému rozdělena do tří částí, které jsou rozebrány v následujících kapitolách.

Identifikace systému managementu:

První fází zavádění managementu řízení kvality na vysokých školách dle MŠMT je identifikovat systém managementu v dané organizaci s cílem poskytnout rady a doporučení, jak vytvořit funkční a efektivní systém managementu, který dává předpoklady k dosahování kvalitních výstupů. Tato fáze je zpracována dle zásad teorie řízení, v kontextu specifických podmínek procesu vzdělávání a dle Metodické příručky pro vnitřní a vnější hodnocení kvality vzdělávacího procesu by měla obsahovat následujících body.

- Stanovení mise a vize.
- Stanovení produktů, které budou poskytovány.
- Mapování procesů.
- Posouzení organizační struktury ve vztahu k procesům.
- Posouzení infrastruktury.
- Volba indikátorů a způsobů monitorování pro účely řízení.
- Pravidla pro řízení dokumentů a dokumentace procesů.

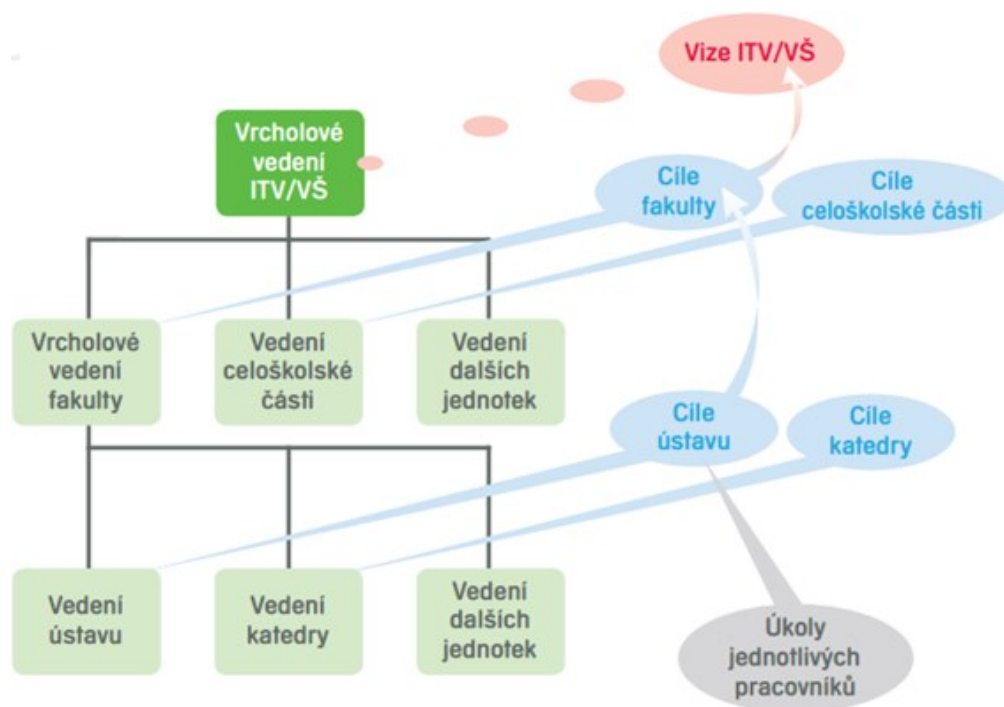
Jednotlivé body jsou rozepsány v následující pasáži.

Stanovení mise a vize

Cílem je ujasnit si poslání, strategii a cíle školy a identifikovat své zainteresované strany (studenty, zaměstnavatele, státní správu, SŠ, region působitě školy atd.), přičemž cíle VŠ se skládají z dílčích cílů jednotlivých útvarů školy (fakult, kateder, jednotlivých pracovníků atd.). Do systému stanovení těchto cílů by měli být zařazeni manažeři

na různých hierarchických úrovních a tyto cíle mají směřovat k vizi celého útvaru, ale zároveň zde musí fungovat jejich vzájemná provázanost. Schéma takto stanovených cílů je znázorněno na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2 : Schéma stanovení cílů ITV/VŠ



Stanovení produktů, které budou poskytovány

Produktem vysokých škol mohou být například úrovně vzdělávání, tvůrčí činnost (vědecká či umělecká), služby (expertizy), celoživotní vzdělávání apod., tyto produkty jsou reálné studijní programy, zaměření tvůrčích činností a další aktivity. Přehled možných zainteresovaných stran, produktů a základních charakteristik zaznamenává následující tabulka č. 1, tak jak jí popisuje Metodická příručka pro vnitřní a vnější hodnocení kvality vzdělávacího procesu.

Tabulka č. 1 Přehled možných zainteresovaných stran produktů a základních charakteristik

Produkt	Charakteristika	Zainteresané strany	Znaky kvality
bakalářské vzdělání, magisterské vzdělání	získané kompetence (kvalifikace a další schopnosti)	studenti	přípravenost pro praxi
		rodiče	realizovaná představa o připravenosti dětí
		zaměstnavatelé	způsobilost absolventů zastávat určené funkční místo
		vláda	shoda s plánem zaměstnanosti
	služba – způsob poskytování vzdělání	studenti	seriózní přístup, servis, informace
postgraduální vzdělání	získané kompetence (kvalifikace a další schopnosti)	doktorandi	přípravenost řešit vědecké problémy
		zaměstnavatelé	způsobilost absolventů řešit složité problémy
	služba – způsob poskytování vzdělání	doktorandi	seriózní přístup, kompetentnost školitelů, servis, informace
speciální kurzy	prohloubení nebo změna kvalifikace	frekventanti	možnost růstu nebo změna kariéry
		zaměstnavatelé	plánované uplatnění zaměstnance
odborná pomoc (technická, umělecká aj.)	spolupráce při řešení praktických problémů	podniky, instituce	použitelná řešení, efektivita řešení
projekty (technické, umělecké aj.)	řešení konkrétních praktických zadání	podniky, instituce	použitelná řešení, efektivita řešení
tuzemské vědecké, umělecké projekty	hledání nových řešení	společnost, podniky	nový princip, realizovatelnost
mezinárodní vědecké, umělecké projekty	hledání nových řešení	společnost, podniky	nový princip, realizovatelnost
existence ITV/VŠ v dané lokalitě	zadostiučinění z faktu existence školy v místě	společnost, město	pověst školy, ohlasy

Mapování procesů

Mapování procesů znamená popis jednotlivých hlavních a podpůrných procesů, jejichž realizací budou vytvářeny zamýšlené produkty, a tím naplňovány strategické cíle a uskutečňována mise VŠ. Hlavní zásady pro mapování procesů jsou následující:

- postupovat shora dolů (od nejvyšších cílů po jednotlivé dílčí cíle);
- řídit se podle cílů, ne podle organizační struktury;
- nutno zainteresovat lidi na všech úrovních;
- zaměřit se na podrobnosti tam, kde je to potřebné;
- určit měřítko, měřit a analyzovat data;
- provádět potřebné změny.

Posouzení organizační struktury ve vztahu k procesům

Tento bod zahrnuje posouzení vhodnosti a přiměřenosti jednotlivých úseků ve vztahu k určitým procesům, požadavky na kvalifikaci, plány rozvoje lidských zdrojů, kapacitní potřeby, pravidla interní komunikace, organizace porad, organizační řád – kompetence a pravidla rozhodování, pravomoci a odpovědnosti. Interní dokumentace by měla jasně a srozumitelně vymezit práva, povinnosti a odpovědnosti všech pracovníků.

Organizační struktura je na ITV/VŠ z převážné části ustálená tradicí a daná zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů v aktuálním znění.

Posouzení infrastruktury

To znamená posouzení vhodnosti a přiměřenosti z hlediska realizovatelnosti procesů a zvolených cílů v rámci školy, případně s jinými organizacemi apod., musíme zde zohlednit, že každý proces potřebuje pro svou realizaci vhodné a přiměřené zdroje, a to jak lidské, tak i materiální.

Volba indikátorů a způsobů monitorování pro účely řízení

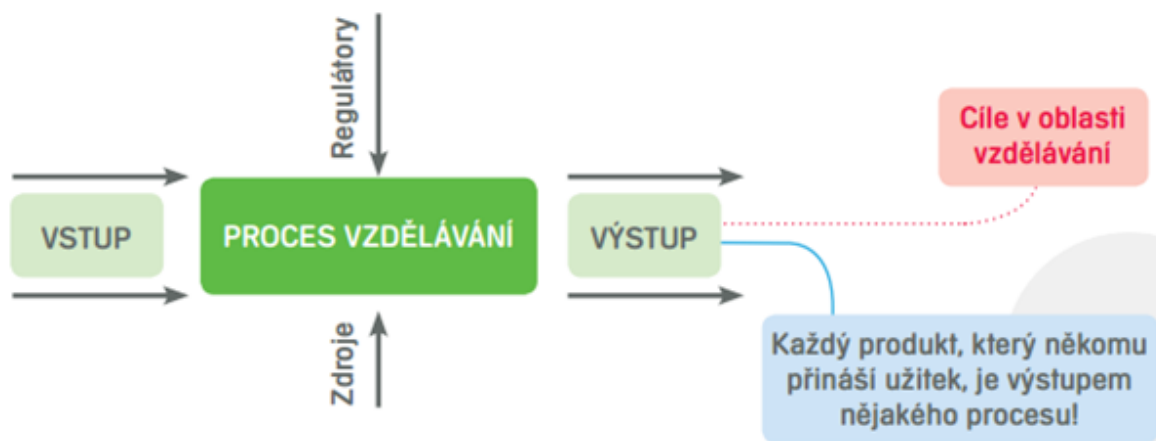
V tomto bodě se volí indikátory pro interní a externí hodnocení výkonnosti, charakteristiky pro vlastní zlepšování, metody analýzy dat a pravidla pro předávání zpráv. Musí zde

vyplýnout ucelená představa o způsobu kontroly řízení, a co vše působí na jednotlivé části řízení.

Pravidla pro řízení dokumentů a dokumentace procesů

Tedy stanovení technickoorganizačních směrnic pro řízení. Jedná se o mapu procesů, poskytující ucelenou informaci o činnostech a jejich vzájemných souvislostech, popis zdrojů těchto procesů a podpůrné infrastruktury. Metodická příručka pro vnější a vnitřní hodnocení kvality vzdělávacího procesu, vydaná MŠMT, popisuje proces vzdělávání jako množství vstupů (touhy, potřeby atp.), jejichž předmětem je transformace ve vzdělávací proces, na který působí zdroje vzdělávání a zákonem dané standardy a normy (regulátory) a má určitý výstup, přičemž celý tento proces je ovlivňován předem stanovenými cíli. Celý tento proces je znázorněn na následujícím obrázku č. 3. Dokumentace by měla poskytovat návod, aby ten, kdo je pověřen nějakou činností v rámci procesu, měl dostatečnou oporu pro správný výkon této činnosti.

Obrázek č. 3: Schéma procesu vzdělávání



2.1.4 Zabezpečování kvality v prostředí VŠ

Systém managementu je nutné zhodnotit z hlediska jeho efektivity, aby se zjistilo, jak se naplňují předpoklady a očekávání, s nimiž byl ustanoven. Má-li organizace objektivně zhodnotit své předpoklady a porovnat je s jinými, musí zvolit standard, podle něhož lze vypracovat strukturovanou hodnoticí zprávu, poskytující informace relevantní pro

srovnávání. V posledních desetiletích se celosvětově uznávaným obecným standardem pro systémy managementu stala mezinárodní norma ISO 9001, od které se pro některé významné obory odvinuly specifické standardy, jedním z nich je např. ESG pro vysoké školství v regionu Evropy. Všechny standardy pro systémy managementu obsahují obecně platné principy a jsou doplněny o specifické požadavky podle toho, v jakém oboru jsou uplatňovány.

Nechá-li si organizace posoudit svůj systém managementu nezávislým orgánem – certifikovat – získá tím cenný doklad o svém potenciálu výkonnosti a důvěryhodnosti. VŠ by takovou certifikací mohly např. prokazovat splnění základních předpokladů pro získání akreditace. Systém managementu kvality je budován a následně certifikován podle požadavků kritériální normy ISO 9001. Protože české technické normy nebo jejich části nesmějí být dle zákona č. 22/1997 Sb. v platném znění rozmnožovány a rozšiřovány bez souhlasu ÚNMZ, není v následujícím přehledu požadavků na systém managementu kvality uváděno přesné znění normy, požadavky jsou předkládány rámcově, jsou rozčleněny do těchto skupin:

- systém jako celek,
- řízení dokumentů,
- řídicí systém,
- řízení zdrojů,
- řízení hlavního procesu,
- a řízení zpětné vazby.

Zabezpečování kvality, neboli „quality assurance“ uváděný v mezinárodní normě ISO 9000:2005 má český ekvivalent uváděný v ČSN EN ISO 9000:2006 jako „prokazování kvality“, což je, řečeno slovy „část managementu kvality zaměřená na poskytování důvěry, že požadavky na kvalitu budou splněny“. Toto bývá často chápáno pouze jako aktivity zahrnující hodnocení kvality (evaluace, resp. akreditace), s následnou komunikací zainteresovaným stranám, termín „quality assurance“ se však používá i ve významu zajišťování kvality, a i takto je překládán do češtiny (tedy jako činnosti, které zahrnují nejen proces hodnocení kvality a její komunikaci, ale i celkový mechanismus, kterým je kvalita udržována a rozvíjena. Tedy kvalitu musíme prioritně zajišťovat, teprve

následně ji můžeme prokazovat. Co je a co není kvalita ve vzdělávání je tématem celé řady odborných článků a prezentací (např. Newton J. What is quality. 1st European Forum for Quality Assurance, Munich 24/11/2006, nebo Dvořák R. Pojem kvality. AULA 2004 (12). Normy konceptu ISO 9000 poskytují návod pro zavedení systému managementu kvality. Pro aplikaci koncepce ISO 9000 ve vzdělávacích institucích byla vypracována a vydána Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO) Mezinárodní pracovní dohoda ISO/IWA:2003 – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání.

2.2 Evaluace vzdělávacího procesu

Vzdělávací proces na vysoké škole můžeme vnímat jako koordinovaný systém činností studentů a učitelů, který je zaměřen na dosažení výchovně vzdělávacích cílů za dodržení didaktických zásad. (Průcha, 1996, s. 9-22).

Dle Kaňkové 2009 (článek Autoevaluace) pojmy evaluace a hodnocení existují v české terminologii vedle sebe, jde v podstatě o synonyma, avšak proces evaluace znamená spíše řízené hodnocení, pro které je typické vytváření časových plánů a z českého pojmu hodnocení vyplývá pouze automatické přisuzování vlastností daným jevům bez jakékoliv podrobnější analýzy

Vztah pojmů efektivita, kvalita a evaluace je podle Opletalové 2007 (s. 1 - 4) následující. Nástrojem řízení kvality je evaluace a evaluace, neboli hodnocení vzdělávací akce, je zjišťování, zpracování a interpretace dat s cílem určit její efektivnost, která v oblasti vzdělávání dospělých vyjadřuje vztah mezi cíli, výsledky a náklady na vzdělávání. Nehodnotí se jen výsledky, ale také průběh vzdělávání, a to z hlediska stanovených cílů a z hlediska návratnosti nákladů vynaložených na tento proces.

Hodnocení je komplexní činnost přisuzování hodnoty vybraným vnitřním a vnějším procesům a vychází ze subjektivních nebo objektivních hodnot, nároků, požadavků a očekávání jako kritérií kvality. (Kaňková 2009, článek Sumativní evaluace)

Evaluace je dle Průchy 1996 ve vzdělávání obvykle chápána jako systematické zkoumání kvality, které umožňuje usuzovat o celkové efektivitě studia a o edukativním potenciálu

vzdělávacího zařízení. Jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivity. Evaluace slouží tedy jako podklad pro určení kvality vzdělávacích procesů, institucí či lektorů.

Cílem evaluace je ověřovat a zlepšovat kvalitu veškerých činností dané organizace, včetně podmínek školy, přičemž lektor hodnotí především svoji práci (zvolené formy, prostředky s ohledem na reakci studentů).

Aby evaluace sloužila jako nástroj zjišťování, a pokud jsou využity její výsledky, tak i zajišťování kvality ve vzdělávání, měla by být prováděna komplexně a profesionálně. Znamená to realizovat ji v různých fázích přípravy a realizace vzdělávacího procesu, ale také zaměřit ji na různé aspekty tohoto procesu.

Evaluace vzdělávacích programů se může realizovat (Průcha 1996 s. 43-51.):

- před zahájením nebo na začátku vzdělávací aktivity. V této fázi je realizovaná evaluace zaměřená na poznání účastníků, jejich vstupních znalostí, dovedností a jejich očekávání. Tyto vstupní informace pak může využít lektor při výuce, ale i organizátor vzdělávací aktivity při dalších fázích evaluace.
- V průběhu vzdělávací aktivity (někdy se tato evaluace nazývá průběžnou či formativní). Zjišťují se zde zejména názory účastníků na vzdělávací proces a jednotlivé jeho součásti (např. lektora, prostředí výuky, využití didaktické metody a techniky, pomůcky, studijní materiály atd.).
- Evaluace na konci vzdělávacího procesu (finální či sumativní evaluace) posuzuje reakce účastníků na celý proces, výsledky studentů, a na to, zda byly naplněny stanovené cíle.
- Evaluace po ukončení vzdělávací aktivity zjišťuje, zda účastníci přenesli nově naučené do svého pracovního života, co z nově naučeného použili, a co ne, a na základě těchto informací pak dělat změny v následných, stejných nebo podobných vzdělávacích programech a aktivitách.

Proces vzdělávání na VŠ je však nepřetržitou aktivitou, probíhající zároveň na mnoha úrovních, evaluace by zde tedy měla být prováděna celistvě ve všech uvedených fázích najednou. Pokud je evaluace realizována ve všech fázích vzdělávacího procesu, poskytuje

komplexnější výsledky, je ovšem také náročnější, a to jak po stránce finanční a časové, tak z hlediska využití lidských zdrojů.

Důležitou zásadou v aplikaci evaluačního procesu je zachování tří postupných, stále se opakujících kroků (Průcha 1996 s. 43-51):

- postupně nalézat a pojmenovávat nedostatky,
- odhalovat a konkrétně pojmenovávat příčiny těchto nedostatků;
- Volit nové, účinnější postupy.

Pro získávání zpětné vazby by si každá VŠ měla vytvořit systém evaluačních procesů a pro potřeby hodnocení a evaluace, je třeba vymezit předmět, kritériální ukazatele, metody, hodnotící škálu i četnost využívání těchto procesů.

Evaluaci lze rozlišovat dle Seberové a Štůsové na evaluaci externí (vnější) a interní (vnitřní, vlastní). Jejich popis je obsažen v následujících kapitolách.

2.2.1 Interní evaluace

Dle Šebkové, Kohoutka a Roskovce se jedná o vlastní proces školy, který provádí její zaměstnanci. V procesu interní evaluace jsou cíle a kritéria hodnocení stanovena školou, VŠ si sama volí metody i postupy vlastní evaluace. Výhodou interní evaluace je systematické soustavné hodnocení, nevýhodou je neschopnost nadhledu hodnotitelů, kteří jsou ovlivněni osobními vztahy k hodnocené škole.

Autoevaluace je tedy procesem systematického a plánovitého hodnocení předem stanovených cílů podle předem stanovených kritérií. Autoevaluace může být brána také jako převzetí odpovědnosti za kvalitu práce.

Autoevaluace slouží k systematickému posuzování činnosti školy, jehož výsledky slouží jako zpětná vazba ke korekci vlastní činnosti a jako východisko pro další práci školy.

Jedná se zde především o pochopení vnitřních mechanismů procesů, které se odehrávají v činnosti VŠ a které předurčují její kvalitu. Je to příležitost pro změnu, pro rozvoj učitelů a jejich profesionalizaci.

2.2.2 Externí evaluace

Tento druh evaluace vykonává někdo z „vnějšku“ školy. V České republice hodnotí vzdělávací proces ve školách stát v zastoupení České školní inspekce, zřizovatelé škol nebo různá výzkumná pracoviště. Tito hodnotitelé hodnotí dle vlastních předem stanovených kritérií a cílů. Výhodou této evaluace je nadhled, který hodnotitelé zaujímají, a díky tomuto nezájatému postoji je výstupem externí evaluace objektivní zpráva o úrovni školy. Tyto zjištěné úrovně škol je možné mezi sebou srovnávat. Nevýhodou může být jejich nedostatečný, povrchní vzhled do situace a pouze nárazové nesystematické hodnocení. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 65-72)

Pokud mluvíme o externí evaluaci, tak v pozici hodnotitele jsou rodiče, pedagogové, odborníci (např. Pedagogicko psychologická poradna) a Česká školní inspekce, která má přesně stanovené předměty, metody, kritériální ukazatele, hodnotící škálu a četnost inspekci.

2.2.3 Pedagogická evaluace

V pedagogickém procesu je evaluace velmi důležitá, jedná se hodnocení školy, které je prováděno pedagogickými pracovníky. Pedagogická evaluace má svůj systém, jehož cílem je poskytnutí zpětné vazby ke kvalitě výchovně vzdělávacího procesu jednotlivých škol. Má předem daný tzv. evaluační plán a metody, kterými bude pedagogická evaluace dosažena.

Klasifikace pedagogické evaluace podle J. Průchy:

- evaluace vzdělávacích potřeb;
- evaluace vzdělávacích programů;
- evaluace učebnic, didaktických textů;
- evaluace výuky;
- evaluace edukačního prostředí;
- evaluace vzdělávacích výsledků;
- evaluace vzdělávacích efektů;
- evaluace škol, vzdělávacích institucí;

- evaluace alternativních škol, alternativního vzdělávání;
- evaluace na základě indikátorů vzdělávacího systému;
- a evaluace pedagogické vědy.

Evaluaci reálné výuky lze rozdělit na dvě skupiny dle základního přístupu, a to na objektivní (observační) techniky evaluace výuky a subjektivní (participační) techniky evaluace výuky.

Objektivní techniky evaluace výuky jsou založeny na pozorování. Pozorovatel je přítomný při výuce a pomocí nějakého registračního zařízení (záznamový arch, videokamera, atd.) zaznamenává určité parametry průběhu výuky. Zaznamenaný průběh výuky se pak podle stanovených kritérií analyzuje a vyhodnocuje. Většina těchto měření (Mareš, Krivohlavý, Gavora) se soustřeďuje na analýzu komunikace mezi učiteli a žáky, výjimečně na analýzu činností učitelů a žáků (Ferko, Průcha), resp. na hodnocení kvality učitelových činností ve výuce (Chráška).

Subjektivní techniky evaluace výuky jsou založeny na výpovědích účastníků výuky, bývají to nejčastěji autoevaluace učitelů o vlastních vyučovacích činnostech nebo výpovědi žáků o tom, jak sami vnímají a prožívají výuku.

Specifickou oblastí evaluace je hodnocení kvality vysokoškolské výuky a práce lektorů, prováděné studenty. Používá se zde hlavně anonymních dotazníků s položkami škály hodnotící jednotlivé kurzy a jednotlivé vyučující.

Americký vzdělávací institut v Luisianě vytvořil Evaluační systém pro hodnocení výuky STAR (System for Teaching and Learning Assessment and Review), Jedná se o rozsáhlý seznam evaluačních kritérií, které jsou zastoupeny ve 4 dimenzích:

- učitelova příprava na výuku, plánovací a hodnotící činnost;
- učitelovo řízení výuky ve třídě;
- charakteristika edukačního prostředí (klimatu) ve třídě;
- a charakteristika učení žáků.

Při evaluaci učebnic (skript) z hlediska praktického využití můžeme rozlišit tyto okruhy evaluačních výzkumů učebnice:

- evaluace strukturních komponent;
- evaluace rozsahu a obtížnosti učebnic;
- evaluace obrazových komponent učebnice;
- evaluace fungování učebnic ve výuce;
- evaluace postojů učitelů a žáků k učebnicím;
- hodnocení učebnic uživateli žáky (studenty).

2.2.4 Evaluační nástroje

Evaluačním nástrojem je spolehlivá metoda či technika sběru dat pro účely hodnocení školy nebo postupy podporující různé fáze evaluačního procesu. Dříve se pro potřeby evaluace využívaly především hospitační kontroly nebo rady pedagogického souboru. Nová školská reforma dala podnět vzniku nových evaluačních nástrojů, pomocí nichž je možné evaluaci školních vzdělávacích programů provádět, ne vždy jsou však tyto nástroje dostačující a školy proto mají možnost si dále vytvářet nové evaluační nástroje a následně je pak aplikovat v praxi.

Pro získávání dat a informací hledáme vhodné nástroje jak kvalitativní, tak kvantitativní, musí být relevantní, a proto ideální je kombinace těchto dvou nástrojů pro dosažení větší objektivity. Volbu evaluačního nástroje je třeba přizpůsobit prostředí VŠ, aby byla schopna reagovat na komplex všech cílů dané organizace.

Rýdl uvádí, že za základní předpoklad pro realizaci efektivního evaluačního procesu můžeme považovat volbu adekvátních evaluačních nástrojů s ohledem na rozmanitost všech zamýšlených cílů.

Každý evaluační nástroj prochází procesem ověřování, přičemž smyslem tohoto procesu, který se v odborné terminologii nazývá standardizace, je získat a následně poskytnout uživatelům daného nástroje maximum informací o tom, jak ho používat a následně správně interpretovat dosažené výsledky.

Evaluačních nástrojů můžeme najít celou řadu, ale ne všechny tyto nástroje jsou vhodné pro použití na všech druzích VŠ.

Nejčastěji používané evaluační nástroje jsou uvedeny v následujících bodech. (Rýdl 1998, s. 39-51)

- **Dotazník**

Prostředek k získávání informací prostřednictvím dotazování osob souborem otázek konstruovaných dle kritérií metodologie a v písemné formě.

- **Diskuze**

Neboli odborná rozprava, vedoucí k objasnění a řešení problémů.

- **Rozhovor**

Výzkumný prostředek při dotazování, který je zaznamenáván na diktafon a později analyzován. Využívá se také v kombinaci s písemným dotazníkem. Rozhovor je také předmětem praktické části této diplomové práce.

- **Anketa**

Anketa zaznamenává pomocí různých médií mínění respondentů o určitých jevech.

- **Hospitace**

Pozorování vyučovací hodiny za účelem poznání stavu a úrovně výchovné a vzdělávací práce.

- **Portfolio**

Soubor různých produktů, které dokumentují práci a vývoj respondentů za určitý časový úsek.

- **Myšlenková mapa**

Grafické ztvárnění řešeného problému při zachování logické posloupnosti od ohniska problému.

- **Pozorování**

Záměrné sledování určitých jevů, osob, třídí se na laboratorní a terénní, přímé a nepřímé, standardizované, polostandardizované a nestandardizované.

- **SWOT analýza**

Analýza silných a slabých stránek v organizaci a vnějších příležitostí a hrozeb, které souvisí s daným subjektem.

Jedním z efektivních nástrojů pro realizaci evaluace je model, který vytvořil v 60. letech 20. století Donald L. Kirkpatrick a je vyobrazen na následujícím obrázku č. 4. Původně byl tento model zkonstruován pro oblast firemního vzdělávání, ale s určitými modifikacemi může být využíván pro všechny oblasti vzdělávání dospělých. Jde o přístupy Kirkpatricka (Kirkpatrick's learning and training evaluation theory, 2008), Hamblina (Armstrong, 1999), Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 120-139).



Obrázek č. 4: Kirkpatrickův model evaluace

Kirkpatrick identifikoval čtyři úrovně evaluace vzdělávacího programu: reakce, učení, chování a výsledky. Evaluace by měla vždy začínat úrovní jedna (reakce) a pak postupně projít úrovněmi dvě, tři a čtyři, přičemž každá úroveň vychází z předchozí a navazuje na ni, resp. na informace v ní získané. „Vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vede ke změnám pracovního chování, které vedou k výsledkům v organizační jednotce i celé organizaci.“ (Armstrong, 2002, s. 515)

Popis jednotlivých fází je následující (srov. Belcourt, Wright, 1998; Bistriz, 2000):

Reakce - měření reakcí účastníků, tedy jejich spokojenosti se vzdělávacím programem a jednotlivými jeho částmi. Jedná se o zpětnou vazbu na konci programu, a to pomocí pozorování, rozhovorů a/nebo dotazníků. Evaluace na této úrovni je značně subjektivní, a to, jakou formou se informace obdrží, závisí do značné míry na položených otázkách a klíčovou roli zde hrají také očekávání účastníků.

Učení - účastníci, tak i lektor zde získávají zpětnou vazbu o změnách ve znalostech, dovednostech a postojích, jako výsledku účasti na vzdělávacím programu, zjišťujeme tedy, zda byly naplněny stanovené cíle vzdělávací aktivity. Evaluace na této úrovni je zpravidla realizována prostřednictvím různých forem ústních, písemných nebo praktických zkoušek, nejefektivnější je provedení zkoušky znalostí a dovedností na začátku a na konci kurzu.

Chování - tato fáze zjišťuje, zda byly naučené dovednosti přeneseny do praxe, zda se nějak změnilo chování účastníků po absolvování vzdělávacího programu. Na této úrovni není realizace evaluace tak snadná, je totiž velmi těžké odhadnout, zda se změna v chování udála v důsledku vzdělávacího programu, nebo na základě nějaké jiné intervence či zkušenosti, která s tímto programem přímo nesouvisí. Jednou z možných technik, které se zde používají, je pozorování. To by mělo probíhat před a po skončení vzdělávacího programu, zpravidla po delším časovém období po absolvování, cílem je totiž zjistit, zda vzdělávací působení mělo dlouhodobé efekty.

Výsledky - neboli měření výsledků vlivu vzdělávacího programu na měřitelné ukazatele, v prostředí VŠ, jsou to hmotné výsledky studentů – projekty, publikace atp.

Každá z výše popsaných úrovní poskytuje specifické informace a pouze realizace všech čtyř úrovní evaluace nám zajistí komplexní soubor dat pro vyhodnocení kvality a efektivity konkrétního vzdělávacího programu či aktivity.

Samozřejmě v téměř kterékoli vzdělávací aktivitě se objevují účastníci, kteří s jejím průběhem nebo nějakou její částí nejsou spokojeni. V takovém případě je potřeba se negativními reakcemi zabývat, ale není nutné na základě těchto zjištění měnit klíčové parametry vzdělávací aktivity.

2.2.5 Hodnocení kvality a výkonnosti VŠ

Nezbytnou součástí jakéhokoli systému, který chceme cílevědomě řídit, je nutnost vyhodnocovat stav, ve kterém se nachází.

Hodnocení kvality a výkonnosti vysokých škol je v ČR současné době stále více diskutovanou oblastí ve společnosti, a to především kvůli začleňování českých vysokých škol do evropského vysokoškolského prostoru. Kvalitativní a výkonnostní úroveň VŠ je významně závislá na úrovni jejich financování. Analýzy ukazují, že české vysoké školy jsou ve srovnání s vysokými školami ve vyspělých evropských státech výrazně podfinancovány, přitom jejich výsledky ve vzdělávání i výstupy z vědecké, výzkumné a umělecké činnosti jsou nepochybné. Také růst počtu studentů na VŠ ovlivňuje kvalitu a výkonnost jednotlivých vysokých škol.

Hodnocení kvality bývá prováděno pomocí standardů, tedy předem stanovených a formalizovaných požadavků na jakost nabízených produktů. V oblasti vzdělávání se po světě využívají různé modely popsané níže, kromě nich jsou užívány i další nástroje zabezpečování kvality, např. benchmarking, akreditace apod.

Mezi nejčastěji používané modely patří:

The EFQM Excellence Model © Higher Education Version 2003, využívaný v Evropě. Jeho využití se v současné době rozšiřuje i na oblasti mimo Evropu.

Method for Improving the Quality of Higher Education based on EFQM Excellence Model, využívaný převážně v Nizozemsku a vlámské části Belgie.

Education Criteria for Performance Excellence, používaný v rámci Baldrige National Quality Program v USA.

IEP (Institutional Evaluation Programme), vypracovaný a provozovaný Evropskou asociací univerzit EUA;

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, vypracovaný ENQA (Evropská síť agentur zabezpečujících kvalitu) a přijatý na setkání evropských ministrů odpovědných za vysoké školství v Bergenu roku 2005.

Hodnocení vysokých škol by mělo být podle metodologické příručky MŠMT následující.

- Hodnocení vysokých škol společnými ukazateli výkonnosti.
- Hodnocení vysoké školy na základě specifických ukazatelů výkonnosti a kvality.
- Hodnocení vysoké školy skupinou expertů na místě.

Hodnocení vysokých škol společnými ukazateli výkonnosti

Společné ukazatele výkonnosti mají hodnotit oblasti společné většině VŠ a převést je na kvantitativní vyjádření vhodné k porovnávání, přičemž by tyto ukazatele neměly zvýhodňovat velké nebo naopak malé vysoké školy.

Měly by být určeny hodnoty výkonnosti pro oblast vzdělávání, pro oblast vědecké a výzkumné činnosti, pro oblast odborné činnosti, pro oblast mezinárodní otevřenosti vysoké školy a ukazatele stanovené pro ohodnocení služeb poskytovaných vysokou školou studentům a obecné prestiže vysokých škol.

Z tohoto pohledu lze shrnout uvažované ukazatele výkonnosti vysoké školy podle jednotlivých oblastí následovně.

- **Oblast vzdělávání**

- Zájem uchazečů o studium.
- Zajištění akreditovaných oborů akademickými pracovníky vyšší kvalifikace.
- Zajištění výuky akademickými pracovníky s kvalifikací PhD. A kvalifikací obdobnou.
- Zajištění výuky dostatečným počtem akademických pracovníků.
- Úspěšnost studentů ve standardní době studia.
- Uplatnitelnost absolventů.

- **Oblast vědy, výzkumu a umělecké činnosti**

- Rozsah vědecké, výzkumné a umělecké činnosti ve vztahu k počtu akademických pracovníků vysoké školy.
- Rozsah vědecké, výzkumné a umělecké činnosti ve vztahu k počtu bakalářských, magisterských a doktorských studentů vysoké školy.

- Zastoupení akademických pracovníků vyšší kvalifikace.

- **Mezinárodní otevřenost**

- Počet studentů z jiných zemí studujících na příslušné vysoké škole.
- Počet a doba pobytu studentů přijíždějících na příslušnou vysokou školu na dobu nejméně 5 pracovních dní z jiných zemí.
- Počet a doba pobytu studentů příslušné vysoké školy vyjíždějících na vysoké školy a jiná výzkumná pracoviště v cizí zemi na dobu nejméně 5 pracovních dní.
- Počet a doba pobytu akademických pracovníků přijíždějících na příslušnou vysokou školu z jiných zemí na dobu nejméně 5 pracovních dní.
- Počet a doba pobytu akademických pracovníků příslušné vysoké školy pobývajících na vysoké škole a jiných výzkumných pracovištích v cizí zemi po dobu nejméně 5 pracovních dní.

- **Oblast odborných činností**

Ukazatel může vyjadřovat rozsah zapojení vysoké školy do vzdělávacích, výzkumných a odborných činností podle smluvních požadavků praxe v oblasti jejího působení s ohledem na akademickou personální kapacitu vysoké školy. Nabízí se poměr příjmů ze vzdělávací, výzkumné a odborné činnosti pro jiný subjekt k celkovému počtu akademických pracovníků.

- **Oblast celoživotního vzdělávání**

Ukazatel může vyjadřovat vytvoření předpokladu pro dostatečné zajištění celoživotního vzdělávání na vysoké škole. Posláním kvalitní vysoké školy by mělo být také poskytování celoživotního vzdělávání.

- **Rozdělení vysokých škol**

Vysoká škola má možnost se sama podle plnění výkonnostních ukazatelů a podle svého poslání zařadit do diferenční skupiny mezi vysoké školy univerzitního typu nebo mezi

neuniverzitní vysoké školy. Podle převahy své činnosti se může VŠ zařadit mezi výzkumné univerzity, umělecké univerzity, anebo univerzity obecné. Každá VŠ by měla vykazovat vynikající výsledky v oblasti jejího hlavního zaměření.

Univerzity „obecné“ mají uskutečňovat vědeckou a výzkumnou činnost s velmi dobrými výsledky, které se promítají do vzdělávání studentů, nicméně v jejich činnosti převažuje činnost vzdělávací.

Neuniverzitní vysoké školy připravují v omezeném počtu odborníky pro praxi a vykonávají činnosti v těsné spolupráci s podniky nebo dalšími odběrateli ze společenské praxe studentů.

- **Oblast mezinárodní prestiže vysoké školy**

Tímto ohodnocením může být dobré umístění na oficiálním žebříčku vysokých škol Evropy nebo světa, umístění na prestižním profesním seznamu vysokých škol Evropy nebo světa, případně jiné takto pozitivní ohodnocení VŠ na základě objektivního hodnocení mezinárodním týmem expertů.

- **Plnění poslání vysoké školy**

Toto hodnocení je závislé na zaměření vysoké školy, které je zmíněno výše.

U univerzit výzkumných je to plnění jejího poslání v oblasti vědecké a výzkumné činnosti s mezinárodními uplatnitelnými výsledky a zhodnocení této činnosti ve vzdělávací činnosti univerzity.

U univerzit uměleckých, by mělo být výrazně posuzováno plnění jejího poslání v oblasti umělecké činnosti s mezinárodními uplatnitelnými výsledky a zhodnocení této činnosti ve vzdělávací činnosti univerzity.

U univerzit obecných by mělo být výrazně posuzováno plnění jejího poslání v oblasti vzdělávací činnosti a plnění podílu vědecké a výzkumné činnosti na velmi dobré úrovni s dopadem na vzdělávání studentů.

U neuniverzitní VŠ by měla být posuzována vzdělávací činnost v zaměření na oborovou praxi a propojení tohoto vzdělávání s podniky nebo dalšími odběrateli ze společenské praxe.

Hodnocení vysoké školy na základě specifických ukazatelů výkonnosti a kvality

Zde by se měly hodnotit specifické ukazatele výkonnosti a kvality vysokých škol, tzn. takové, které již nejsou společné všem VŠ, ale jsou specifické podle oborového zaměření vysokých škol nebo fakult. Tyto ukazatele by měly být stanoveny skupinou expertů dle oborů s přihlédnutím k úrovni obdobných fakult nebo VŠ ve vyspělých zemích Evropy.

Hodnocení vysoké školy skupinou expertů na místě

V tomto případě se jedná o posouzení prostorového zázemí, přístrojového zabezpečení, dalšího vybavení běžných i specifických výukových a výzkumných zařízení, organizačního zajištění výuky a nepochybně také personálního zajištění výuky, výzkumu a dalších akademických činností., Významné je také posouzení zdrojů dat pro společné a specifické ukazatele výkonnosti VŠ. Toto hodnocení by mělo zahrnovat také zvýraznění specifík vysoké školy, a to jak v pozitivní, tak také v negativní poloze.

Výsledkem by mělo být vypracování sebehodnotící zprávy VŠ, zpracované dle stanovené struktury, poskytující srovnatelné údaje k posouzení VŠ, a to jak společných, tak specifických ukazatelů výkonnosti, tak také dalších údajů pro hodnocení kvality, s dalším prostorem pro popis významných skutečností, vztahujících se k příslušné vysoké škole.

Po posouzení vysoké školy skupinou expertů na místě by měla být zpracována závěrečná hodnotící zpráva s jednoznačným souhrnem posuzujícím výkonnost a kvalitu vysoké školy a dávající doporučení pro další zlepšení výkonnosti a kvalitativní úrovně vysoké školy.

Akreditace a její vztah k hodnocení kvality VŠ

S problematikou hodnocení kvality VŠ úzce souvisí problematika akreditace, tu lze vymezit jako posouzení odborné způsobilosti k provádění vymezené činnosti a udělení oprávnění tuto činnost provozovat. Přístup k akreditaci VŠ není jednotný v jednotlivých zemích Evropy. Akreditační komise České republiky (dále jen AK) je instituce působící v rámci MŠMT, která se zabývá hodnocením kvality VŠ a jejich studijních programů. AK usiluje o co největší míru aplikace mezinárodně uznávaných standardů a postupů, o co největší transparentnost těchto postupů a dodržování explicitně formulovaných kritérií hodnocení. V současné době jsou akreditovány pouze určité studijní programy, ale postupně by však bylo vhodné u vysokoškolských institucí, které jednoznačně prokáží, že mají dobře fungující interní systém zajišťování kvality, přejít k akreditaci institucí. (Zpráva o vnitřním hodnocení Akreditační komise ČR, listopad 2007).

V prostředí českého vysokoškolského vzdělávání, s téměř dvacetiletou tradicí akreditačních mechanismů, je stále pocíťován deficit komplexních mechanismů vnitřního hodnocení VŠ. Podle zákona o VŠ č. 111/1998 Sb., ve znění pozdějších změn a doplňků, jsou české VŠ povinny provádět pravidelné vnitřní hodnocení a zveřejňovat jeho výsledky (§ 21). Kromě rámcové zákonné odpovědnosti jsou rozsah, způsob a mechanismy vnitřního hodnocení určovány jednotlivými VŠ, které uplatňují řadu přístupů. Tato různorodost, prospěšná z hlediska jejich diferencovanosti, má však za následek obtížnou využitelnost výsledků z vnitřního hodnocení pro účely vnějšího hodnocení (akreditace). Z tohoto důvodu vypsalo MŠMT projekt „Hodnocení kvality vysokých škol“, jehož řešením bylo pověřeno Centrum pro studium vysokých škol (CSVŠ). V první etapě tohoto projektu (květen 2004 až listopad 2005) byl na základě podkladových studií vypracován metodický návrh hodnocení činnosti VŠ, tento návrh byl publikován pod názvem „Metodika komplexního hodnocení kvality“. Ve druhé etapě, která probíhala prakticky

od června do listopadu 2006, kromě studijní činnosti pokračovalo i ověřování navržené komplexní metodiky. Sestavení hodnotících týmů, jejich návštěva hodnocených škol a vypracování vnějších hodnotících zpráv bylo náplní třetí etapy projektu, která probíhala v r. 2007. Problematikou hodnocení kvality VŠ v ČR se zabývají semináře pořádané UJEP

v Ústí nad Labem ve spolupráci a Radou vysokých škol a Centrem pro studium vysokého školství.

2.2.6 IPN Kvalita

Tato kapitola shrnuje obsah projektu IPN KVALITA a zdrojem zde byly souhrnné zprávy o tomto projektu, zveřejněné na online portálu MŠMT.

IPN Kvalita je ukončený projekt MŠMT IPN. Se zaměřením na zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání (dále jen TV). Výstupy z projektu mají posílit motivaci institucí terciárního vzdělávání (dále jen ITV) usilovat o kvalitu naplňování jejich poslání, poskytnou návod státu, jak má ve svém nastavení podmínky pro fungování ITV a v nástrojích motivace zohledňovat kvalitu činností těchto institucí.

V rámci projektu byly shrnuty, analyzovány a zobecněny dosavadní zahraniční i tuzemské zkušenosti z oblasti vnitřního a vnějšího zajišťování a hodnocení kvality, včetně existujících nástrojů, metod a systémů hodnocení.

Výsledky vnitřního hodnocení mají sloužit k sebereflexi instituce, k cílenému posilování a využívání jejích silných stránek a k odstraňování stránek slabých, tím má být zvýšena prestiž, konkurenceschopnost a udržitelnost činností instituce ve vybraných oblastech jejího působení.

Vnější hodnocení kvality má posuzovat metodiku a výstupy z vnitřního hodnocení, ověřovat je, poskytovat názor hodnotitelského grémia na silné a slabé stránky instituce, odhalit rezervy a možnosti pro její zdokonalování a poradit cestu k jeho dosažení.

Terciární sektor vzdělávání a ITV musí kvůli zdrojům na výzkum v této oblasti soutěžit o státní dotaci s ostatními segmenty společnosti, to znamená, že musí opakovaně vykazovat své společenské přínosy a prospěšnost, musí neustále nejen zajišťovat, ale i prokazovat svou dobrou kvalitu.

K řešení projektu byli přizváni tuzemští i zahraniční odborníci v oblasti zajišťování a hodnocení kvality - akademičtí a další pracovníci ITV, představitelé profesních organizací, vnitřní a vnější zainteresované skupiny.

Cílovými skupinami projektu jsou:

- studenti v terciárním vzdělávání;
- aktuální i potenciální uchazeči o studium v sektoru terciárního vzdělávání (maturanti v daném roce a studenti středních škol, z nichž je možné po splnění všech podmínek žádat o přijetí do instituce terciárního vzdělávání, také starší uchazeči z praxe o terciární studium);
- absolventi institucí terciárního vzdělávání (do 10 let po ukončení studia na vysoké škole nebo vyšší odborné škole);
- zaměstnanci institucí terciárního vzdělávání, jejich management a útvary pro řízení kvality;
- zaměstnanci vývojových a výzkumných institucí, dalších spolupracujících organizací a obecně aplikační sféry;
- pracovníci organizací pro zajišťování a hodnocení kvality;
- kromě uvedených cílových skupin ovlivní výsledky projektu v různé míře také následující skupiny vnějších klientů: MŠMT, AK, zaměstnavatelé, odborná i širší veřejnost v ČR i v zahraničí, státní orgány, úřady a politické reprezentace.

Projekt IPN KVALITA vytvořil celkem sedm hlavních metodických doporučení, která odrážejí zkušenosti na VŠ různého zaměření a typu, zároveň zohledňují výsledky dosažené při zpracování dílčích studií a analýz v průběhu řešení projektu, vycházejí z výzkumů vzdělávání a řízení či z příkladů dobré praxe. Tyto metodologické příručky byly jedním z hlavních zdrojů této diplomové práce a jsou popsány v následující pasáži.

Souhrn metodologických doporučení projektu IPN KVALITA:

I. Jak rozvíjet kvalitní vysokoškolské vzdělávání

Metodika podává návod vyučujícím, jak lépe učit, aby si studující VŠ osvojili znalosti a dovednosti. Nabízí doporučení, jak vylepšit podmínky zavedením změn v řízení VŠ i ve vzdělávací politice. Metodika je členěna do tří částí, první se věnuje doporučením pro vyučující, druhá doporučením pro vedení škol a třetí pro vzdělávací politiku. Přílohu této Metodiky tvoří Závěrečné zprávy z pilotní implementace na vysokých školách různého

typu a zaměření. Metodika navazuje na rámec již skončeného IPN Q-RAM, který je popsán v závěrečné kapitole teoretické části této diplomové práce.

II. Metodika hodnocení kvality VŠ vzdělávajících učitele

Vychází se zde z toho, že problematice přípravy učitelů je nutné věnovat zvýšenou a soustavnou pozornost. Metodika popisuje způsob, jak zajišťovat a hodnotit kvalitu přípravy učitelů, jelikož se jeví, že obecná kritéria pro hodnocení kvality VŠ (tzn. „kritéria VKM“ - věda, kvalita a mobilita), nepostihují všechny výstupy, které jsou v oblasti vzdělávání učitelů podstatné, a naopak přeceňují výstupy, jež kvalitu učitele zásadně neovlivňují. Materiál podává nástroj pro hodnocení fakult vzdělávajících učitele, a to z pohledu vnitřního a z pohledu potenciálního vnějšího procesu hodnocení a nabízí specifická kritéria takového hodnocení.

III. Požadavky na učitelské studijní programy a obory

Tento materiál představuje metodický přístup zaměřený na analýzu vybrané oblasti školství, a to konkrétně na VŠ a fakulty připravující učitele a jejich studijní programy. Metodika je zaměřena na požadavky kladené na profesi učitele, požadavky praxe a možnosti získání učitelské kvalifikace v ČR, tedy modely přípravy učitelů. Přičemž poznatky z uskutečněné pilotáže zohledňuje Příloha tohoto materiálu, Modely přípravy učitelů, které ilustrují uplatnění zákona o pedagogických pracovnících na několika VŠ v ČR., Zároveň upozorňuje na klady, zápory a rizika těchto jednotlivých modelů a ukazuje šíři problému, se kterými je učitelské studium spojeno.

IV. Systém managementu kvality ITV/VŠ – Metodická příručka pro vnitřní a vnější hodnocení kvality vzdělávacího procesu

Tato metodická příručka je koncipována a zpracována na základě několika východisek, jež lze obecně popsat jako proměnu společensko-ekonomických podmínek, která v komerční sféře vedla k zaměření managementu VŠ k uplatnění zákaznického principu. Tento materiál rovněž reaguje na změnu vnějších podmínek, kterou způsobilo rozvinutí stylu managementu TQM. Tyto změny významně zasáhly akademické prostředí v rozšíření

principu, že poskytování vzdělávání musí být bráno jako služba. Metodická příručka podává vedení ITV návod, jak se přizpůsobit potřebám TQM a komplexnímu řízení kvality. Tato metodická příručka je také jedním z významných pramenů této diplomové práce.

V. Systém managementu kvality ITV/VŠ – Metodika pro stanovení ukazatelů výkonnosti procesu v ITV

Materiál vychází z předpokladu, že ITV stejně jako jiné podnikatelské instituce, by měly své činnosti a procesy řídit za účelem monitorování a zlepšování pomocí tzv. ukazatelů výkonnosti procesů. Metodika definuje praktický procesní postup pro stanovení ukazatelů výkonnosti pro potřeby akademického prostředí. Pozornost je zde věnována také problematice tzv. povinných a provozních ukazatelů výkonnosti procesů ve vztahu k hlavním, řídicím a podpůrným procesům ITV. Metodika popisuje 14 etap, které mají sloužit vysokým školám jako návod pro aplikaci tohoto procesu.

VI. Systém managementu kvality ITV/VŠ – Pokyny k uplatnění výsledků hodnocení kvality vzdělávacího procesu

Materiál představuje rekapitulaci závěrů, kterých bylo dosaženo v průběhu řešení projektu IPN KVALITA, a to prostřednictvím vzdělávacích seminářů, workshopů a konferencí, které byly určeny cílovým skupinám – samotným institucím terciárního vzdělávání a vysokým školám. Předkládané pokyny mají sloužit k vytvoření, udržování a zlepšování systému managementu vysokých škol, jenž bude orientován na dosahování kvalitních výstupů.

VII. Metodika komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ

Jelikož ITV a VŠ v ČR se v současnosti nacházejí v konkurenčním prostředí (nárůst počtu VŠ různého typu, demografický vývoj aj.), ve kterém jsou nuceni se chovat jako instituce poskytující služby a takovému prostředí se přizpůsobit. Aby o služby ITV a VŠ byl zájem ze strany odběratelů (studenti VŠ, zaměstnavatelé absolventů VŠ, zadavatelé projektů, zástupci praxe apod.), musí být tyto služby kvalitní. Tato metodika vychází z předpokladu,

že kvalitní služba splňuje, nebo i překračuje požadavky na ni kladené, a proto je zaměřena na komplexní hodnocení kvality, které zahrnuje hodnocení dosažených výsledků ITV/VŠ, hodnocení vytvořených předpokladů a nástrojů k dosahování těchto výsledků. Metodika je založená na EFQM Modelu Excellence 2013 a představuje důležitý nástroj, který vysokým školám umožňuje posoudit aktuální úroveň dosahované kvality dané instituce, sledovat její vývoj, vyhodnotit dopady a opatření, které má VŠ provádět za účelem zvýšení úrovně kvality.

2.2.7 Projekt Q-Ram

V této kapitole je objasněno poslání a obsah projektu Q-Ram dle MŠMT.

Q-Ram je ukončený projekt MŠMT IPN, jehož cílem bylo zastřešit výstupy terciárního vzdělávání prostřednictvím kvalifikačního rámce, který bude zároveň kompatibilní s kvalifikačním rámcem v evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání.

Projekt Q-Ram je definován jako „Národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání“ (dále jen Q-Ram) a patří mezi individuální projekty národní v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Úkolem projektu bylo vytvořit národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání, jehož prostřednictvím budou formulovány očekávané znalosti, dovednosti a obecné způsobilosti absolventů vysokých a vyšších odborných škol.

Trvání projektu: 08/2009 – 12/2012

Celkové způsobilé náklady: 44 735 167,- Kč

Východiska projektu

- Závazek vytvořit národní rámec kvalifikací terciárního vzdělávání kompatibilní se zastřešujícím rámcem kvalifikací v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání (Bergenské komuniké ministrů zodpovědných za vysoké školství 2005).
- Doporučení Evropského parlamentu a Rady Evropské Unie z 23. 4. 2008 jasně deklarovat vztah národních rámců kvalifikací k Evropskému rámci kvalifikací pro celoživotní učení (EQF).

- Požadavek na konsolidaci a zpřehlednění sektoru terciárního vzdělávání a proměnu systému akreditací v ČR.
- Požadavek na zintenzivnění dialogu mezi relevantními aktéry terciárního vzdělávání (VŠ, VOŠ, studenti, absolventi, zaměstnavatelé, akreditační komise, experti).

Hlavní cíle projektu

- Zpřehlednit terciární sektor vzdělávání v ČR.
- Zlepšit podmínky pro prostupnost studia.
- Zlepšit podmínky pro evropskou a mezinárodní studentskou mobilitu a zaměstnatelnost absolventů.
- Umožnit snazší porovnatelnost a přenositelnost titulů.
- Poskytnout systémový nástroj pro tvorbu a hodnocení programů terciárního vzdělávání.
- Poskytnout systémový nástroj pro vnitřní i vnější hodnocení kvality.
- Vytvořit platformu pro diskusi o žádoucích výstupech terciárního vzdělávání za účasti relevantních aktérů.
- Zajistit podmínky pro vytváření Národní soustavy kvalifikací na úrovních odpovídajících terciárnímu vzdělávání, včetně propojení počátečního a dalšího vzdělávání.

Q-Ram je komplexním popisem znalostí, dovedností a obecných způsobilostí, které musí prokázat student české vysoké nebo vyšší odborné školy, aby mu byl udělen příslušný diplom v dané oblasti studia.

Kvalifikační rámec vytvářený v projektu Q-Ram má dvě základní úrovně, a to:

Národní deskriptory, ty definují očekávané vzdělávací výstupy pro jednotlivé úrovně terciárního vzdělávání v nejobecnější rovině, a to v kategoriích znalostí, dovedností a kompetencí.

Deskriptory pro jednotlivé oblasti vzdělávání, ty definují očekávané vzdělávací výstupy pro předem vymezené skupiny navzájem si příbuzných studijních oborů/vzdělávacích programů.

Dosavadní výstupy projektu Q-Ram jsou následující.

- Národní deskriptory (schváleno MŠMT, 2010).
- Publikace: Národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání. Díl I – Národní deskriptory. (MŠMT, říjen 2010).
- Srovnávací analýza národních deskriptorů s deskriptory vybraných evropských kvalifikačních rámců pro terciární vzdělávání.
- Návrh začlenění Národního kvalifikačního rámce terciárního vzdělávání do národního systému terciárního vzdělávání.
- Soustava oblastí vzdělávání (expertně vymezených 39 oblastí vzdělávání).
- Popisy oblastí vzdělávání.
- Deskriptory oblastí vzdělávání.
- Odborná oponentura soustavy oblastí vzdělávání.
- Odborná oponentura popisů oblastí vzdělávání.
- Odborná oponentura deskriptorů oblastí vzdělávání.
- Pilotní implementace kvalifikačního rámce (10 oblastí vzdělávání na 18 vyšších odborných školách a vysokých školách, resp. jejich součástech).
- Podíl Q-Ram na přípravě nové vyhlášky o obsahu žádosti o akreditaci studijního programu.
- Expertní podklad pro změnu systému akreditací (spolupráce IPn Q-Ram a Kvalita)
- Konference, workshopy, jednání s aktéry (asociace děkanů fakult vysokých škol, profesní komory, odbor dalšího vzdělávání MŠMT, odborné a profesní asociace, předsedové Sektorových rad a další).

3 Výzkumné šetření

Jedná se o kvantitativní výzkum, který byl prováděn v rámci České republiky. Výběrový soubor respondentů byl stanoven na základě objektivizace daného prostředí, jako objekt šetření byly vybrány čtyři veřejné vysoké školy a dvě soukromé vysoké školy z celé České republiky.

Cílem výzkumného šetření je zmapování současného stavu problematiky týkající se evaluace řízení kvality vzdělávacího procesu na vysokých školách. Obsahem jsou také sledované rozdílnosti při hodnocení vzdělávacích procesů na vybraných vysokých školách z pohledu řídicích pracovníků a specifika hodnocení jednotlivých škol.

Výzkumné šetření vychází ze dvou základních zdrojů, a to z obsahové analýzy výročních zpráv vybraných vysokých škol a z analýzy vlastního šetření, která vychází z osobních rozhovorů s vedoucími pracovníky, jakožto rektory, prorektory a děkany vybraných vysokých škol, kteří rozhovor byli ochotni poskytnout.

Otázky, na které se snaží výzkumné šetření nalézt odpovědi:

- Jaký je současný stav hodnocení vzdělávacího procesu na dané VŠ?
- Jaké metody a nástroje hodnocení kvality vzdělávacího procesu daná VŠ využívá?
- Jakým způsobem probíhá vyhodnocování?
- Jaká je časová perioda hodnocení kvality vzdělávacího procesu na VŠ?
- Jaké je organizační zajištění hodnocení kvality na dané VŠ?
- Jaké další činnosti vysoké školy využívají pro zvýšení kvality vzdělávacího procesu?

3.1 Sběr dat a jejich analýza

Jako výzkumný vzorek byly vybrány dvě soukromé vysoké školy a čtyři veřejné vysoké školy. Školy byly vybrány tak, aby šetření zaznamenalo výsledky zkoumání z vysokých škol z různých krajů České republiky. Osloveny byly tyto Vysoké školy:

- Univerzita Karlova v Praze
- Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem
- České vysoké učení technické v Praze

- Vysoké učení technické v Brně
- Univerzita Jana Amose Komenského v Praze
- Vysoká hotelová škola v Praze

V průběhu prosince 2016 byly osloveny vybrané vysoké školy s žádostí o poskytnutí rozhovoru na téma „Evaluace kvality řízení vzdělávacího procesu na vysokých školách“. V období měsíce ledna a února 2017 probíhalo jednání s konkrétními řídicími pracovníky jednotlivých vysokých škol. Tazatel se často setkával s pozitivní reakcí na zvolené téma diplomové práce, avšak většina oslovených respondentů tazatele odkázala na vypracované každoroční výroční zprávy a nechtěla se účastnit osobního rozhovoru. Dále v průběhu února a března 2017 proběhly řízené osobní rozhovory se zástupci vybraných vysokých škol, kteří byli ochotni poskytnout osobní rozhovor.

Forma rozhovoru se ukázala jako vhodná pro zjištění osobního názoru na řešenou problematiku. Bohužel, díky velmi malému počtu respondentů, kteří rozhovor byli ochotni poskytnout, není možné výsledky této metody brát jako odpovídající a obecně platné.

Obsahová analýza závěrečných výročních zpráv ukázala aktuální stav řešené problematiky evaluace kvality vzdělávacího procesu na jednotlivých vybraných školách. Jaké metody a nástroje školy k evaluaci kvality využívají, jak se získanými daty dále pracují a jaká opatření z výsledků šetření nastavují. Bylo zajímavé sledovat, jak se téma hodnocení kvality vzdělávacího procesu prolíná do různých oblastí řízení VŠ a jak ho ovlivňuje.

3.2 Současný stav řešené problematiky

V současné době je zákonem č. 111/ 1998 sb. o vysokých školách, dle § 77b ustanoveno, že vysoká škola je povinna zavést a udržovat systém zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy.

Nyní je možné, aby vysoká škola měla v rámci samosprávy akademických orgánů zřízenou Radu pro vnitřní hodnocení. Na veřejné vysoké škole, která nemá institucionální akreditaci, může působnost rady pro vnitřní hodnocení vykonávat vědecká rada veřejné vysoké školy.

Předsedou rady pro vnitřní hodnocení je rektor. Místopředsedu rady jmenuje rektor z akademických pracovníků veřejné vysoké školy, kteří jsou profesory nebo docenty dané veřejné vysoké školy. Předseda akademického senátu veřejné vysoké školy je členem rady pro vnitřní hodnocení. Ostatní členy rady jmenuje rektor; z toho jednu třetinu na návrh vědecké rady a jednu třetinu na návrh akademického senátu, z toho je jeden člen rady vždy jmenován z řad studentů dané veřejné vysoké školy. Nejmenuje-li rektor členem rady toho, kdo byl na jmenování členem rady navržen, je povinen toto navrhovateli zdůvodnit. Délku funkčního období místopředsedy a ostatních členů rady pro vnitřní hodnocení může stanovit vnitřní předpis veřejné vysoké školy.

Rada pro vnitřní hodnocení

- a) schvaluje návrh pravidel systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností veřejné vysoké školy předložený předsedou rady pro vnitřní hodnocení před předložením návrhu akademickému senátu veřejné vysoké školy,
- b) řídí průběh vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností veřejné vysoké školy,
- c) zpracovává zprávu o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností veřejné vysoké školy a dodatky k této zprávě,
- d) vede průběžné záznamy o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností veřejné vysoké školy,
- e) vykonává další činnosti v rozsahu stanoveném statutem veřejné vysoké školy.

Část osmá § 77a upravuje Způsoby hodnocení vysokých škol:

- 1) Vysoká škola zajišťuje kvalitu vzdělávací činnosti a související tvůrčí činnosti a dalších souvisejících činností.
- 2) Vzdělávací, tvůrčí a s nimi související činnosti vysoké školy podléhají pravidelnému hodnocení.
- 3) Hodnocení vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností vysoké školy se uskutečňuje jako vnitřní hodnocení a vnější hodnocení.

4) Vnější hodnocení vysoké školy provádí Akreditační úřad v případech uvedených v § 84. Vysoká škola si může provedení vnějšího hodnocení na vlastní náklady zajistit také u všeobecně uznávané hodnotící agentury. (Zákon o vysokých školách, 2017)

3.3 Analýza dokumentů

Výroční zprávy jednotlivých univerzit mají jednotnou strukturu. Rozsah výročních zpráv se v rámci jednotlivých škol značně liší, obsahově se pohybuje mezi 15 – 214 stranami.

Výroční zprávy jsou dělené do 16 -17 hlavních oblastí:

- Úvod
- Základní údaje o fakultě
- Studijní programy, organizace studia a vzdělávací činnost
- Studenti
- Absolventi
- Zájem o studium
- Akademičtí pracovníci
- Sociální záležitosti studentů a zaměstnanců
- Celoživotní vzdělávání
- Výzkumná, vývojová, umělecká a další tvůrčí činnost
- Internacionalizace
- Zajišťování kvality a hodnocení realizovaných činností
- Národní a mezinárodní excelence vysoké školy
- Rozvoj fakulty
- Závěr

Šetření se zabývá primárně oblastí věnované Zajišťování kvality a hodnocení realizovaných činností, která je často rozdělena do podkapitol:

- Vnitřní hodnocení kvality
- Postup proti plagiátorství závěrečných prací
- Vnější hodnocení kvality
- Nové studijní programy/ akreditace

Dále se šetření opírá o data týkající se studentů jednotlivých univerzit, konkrétně se zaměřuje na oblast opatření, jaká univerzity uplatňují v rámci vzdělávacího procesu, aby předešly neúspěšnosti svých absolventů na trhu práce. Jakým způsobem komunikují s potencionálními zaměstnavateli svých absolventů, a zda s výstupy nějakým způsobem dále pracují.

3.3.4. Univerzita Karlova

Výroční zpráva Univerzity Karlovy (dále jen UK), se od výročních zpráv jiných univerzit podstatně liší. To především ve struktuře a vizuálním zpracování. Výroční zpráva má celkový rozsah 214 stran, je však rozdělena na textovou a tabulkovou část. Textová část se dělí do dvanácti kapitol, které jsou popsány na 84 stranách, zbytek zprávy tvoří tabulková část, kde najdeme informace týkající se provozu a činnosti všech fakult univerzity vztahující se k roku 2015. Téma hodnocení kvality je popsáno v kapitole 11, informace týkající se studentů a absolventů se nachází v kapitole 7. Oběma tématům je v závěrečné zprávě věnováno 5 stran, avšak kapitola hodnocení kvality široce popisuje proces kontrolního systému. Systém zajišťování kvality má univerzita detailně popsány na svých webových stránkách. Šetření tedy vychází z obou zdrojů, jak z výroční zprávy za rok 2015, tak z informací veřejně dostupných na webových stránkách univerzity, doplněných o osobní rozhovor se zástupcem Pedagogické fakulty na téma Evaluace kvality vzdělávacího procesu na VŠ.

S uvedením platnosti novely vysokoškolského zákona v roce 2016 se UK zaměřila na postupy vedoucí k získání institucionální akreditace, která umožňuje oprávnění samostatně vytvářet a uskutečňovat určené typy studijních programů v určených oblastech vzdělávání. Univerzita je nucena hlouběji pracovat na rozvoji systému vnitřního hodnocení kvality. Požadavky pro získání institucionální akreditace jsou kladeny zejména na strategii a řízení vysoké školy, na studijní programy a jejich studenty, na tvůrčí činnost, zejména na výzkum, mezinárodní spolupráci, spolupráci s praxí, akademické pracovníky a zdroje. Nutnou podmínkou pro získání institucionální akreditace jsou dále dva systémy: systém

zajišťování kvality vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností a systém vnitřního hodnocení kvality vzdělávací a tvůrčí činnosti a souvisejících činností.

Univerzita zpracovala, na kolegiu rektora, první pilotní návrh komplexního systému zajišťování a hodnocení kvality. Tento návrh byl předložen fakultám UK, pro projednání a možnost vyjádření se k navržené systematice. Vedle požadavků zákona o vysokých školách, návrh zohledňuje také nově *revidované Evropské standardy a postupy pro zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání (European Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area, přijaté v květnu na konferenci ministrů v arménském Jerevanu)*. Systém by se měl skládat ze subsystémů akreditací a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací činnosti, ze subsystému hodnocení vědecké činnosti a dále z hodnocení těch aktivit, které dotvářejí institucionální kontext (*hodnocení procesů řízení a správy univerzity včetně hospodaření, kvality infrastruktury a podpůrných služeb*). (Výroční zpráva UK, 2015, s. 78)

Na otázku: V jakém stavu je momentálně hodnocení vzdělávacího procesu na vaší univerzitě, zástupce školy odpověděl: „*Jako ostatní vysoké školy, univerzita se snaží hodnotit univerzitu samotnou. Je to jeden z těch požadavků, které se teď nově vztahují k novým akreditacím a to hodnocení obsahuje mnoho aspektů, vzdělávací činnost je jedna z nich. Hodnocení univerzita připravuje v kontextu těch požadavků na institucionální akreditaci, má novou legislativu, má radu pro vnitřní hodnocení, rada začala fungovat, připravují se standardy, takže po stránce formální, je to v procesu.*“

Systém vnitřního hodnocení kvality

Univerzita má pro vnitřní zajišťování kvality podrobně zpracovaný vnitřní předpis, konkrétně oblasti zajišťování kvality vzdělávacího procesu je věnována Část II., čl. 5

1. Minimální požadavky na kvalitu vzdělávací činnosti univerzity určují zejména: zákon o vysokých školách, nařízení vlády o standardech pro akreditace ve vysokém školství a o oblastech vzdělávání ve vysokém školství, akreditační řád univerzity, řád přijímacího řízení univerzity, studijní a zkušební řád univerzity,
2. Podpora rozvoje kvality vzdělávací činnosti ve studijních programech je uskutečňována zejména prostřednictvím:

- a) hodnocení studijních programů,
 - b) zpětné vazby členů akademické obce a absolventů ke kvalitě výuky, k organizaci studia, ke studijnímu zázemí a infrastruktuře,
 - c) hodnocení kvalifikačních a případně též rigorózních prací,
 - d) sledování podmínek, průběhu a výsledků přijímacího řízení a studia, včetně zajištění rovného přístupu k přijímacímu řízení a ke studiu, a uplatňování absolventů studijního programu.
3. Podkladem pro hodnocení studijních programů je vlastní hodnotící zpráva o studijním programu předložená jeho garantem. Součástí zprávy je:
- a) vyhodnocení naplňování standardů studijních programů univerzity,
 - b) výsledky studentských a absolventských hodnocení,
 - c) vyhodnocení toho, jak se související tvůrčí činnost promítá do vzdělávací činnosti,
 - d) vyhodnocení mezinárodního rozměru studijního programu
 - e) vyhodnocení míry úspěšnosti v přijímacím řízení, studijní neúspěšnosti, míry řádného ukončení studia a uplatňování absolventů studijního programu,
 - f) hodnocení pedagogického, vědeckého a technického zabezpečení studijního programu,
 - g) vymezení silných a slabých stránek, rizik a příležitostí dalšího rozvoje studijního programu.
3. Hodnocení studijního programu provádí pracovní skupina, sestavená věcně příslušným panelem rady pro vnitřní hodnocení, nejméně jednou v období platnosti jeho akreditace.
4. Vlastní hodnotící zpráva je projednána na společném jednání pracovní skupiny rady pro vnitřní hodnocení, garanta hodnoceného studijního programu a alespoň jednoho akademického pracovníka, který se podílí na jeho uskutečňování. Jednání se též může zúčastnit děkan nebo jím pověřený zaměstnanec, předseda akademického senátu fakulty nebo jím pověřený zástupce či zástupce studentů nominovaný akademickým senátem fakulty, která uskutečňuje hodnocený studijní program. Člen pracovní skupiny rady pro vnitřní hodnocení z jednání pořídí zápis.

5. Náležitosti organizace a průběhu hodnocení studijních programů stanovuje opatření rektora, ke kterému se vyjadřuje rada pro vnitřní hodnocení.
6. Sledování průběhu a výsledků studia probíhá zejména na základě údajů ze studijního informačního systému univerzity. (UK Vnitřní předpis, 2017, s. 3-5)

Předpis pro zajišťování kvality UK vychází z praxe z předchozích období. Předpis je dynamický a stále se aktualizuje vzhledem k vývoji univerzity a objevování nových nástrojů, které pomáhají ke zlepšování kvality univerzity. Z předpisu je zmíněno několik bodů týkajících se kvality vzdělávací činnosti.

V rámci osobního rozhovoru odpověděl zástupce školy na otázku: Jaké metody a nástroje využíváte k hodnocení kvality, takto: *„Úkolem garanta studijního programu je, aby sledoval on sám kvalitu studijního programu, zda to dělá, či nedělá, Vám nedokážu říct...je to věc spíše průběžná, garant to sleduje v kontextu třeba přípravy akreditací, pak komunikuje s vedoucím katedry, který ten program zajišťuje a realizuje, komunikuje s oborovými radami, ale nemá pravidelnou povinnost vydat nějakou zprávu o hodnocení, to se neděje. Ano, garant je zodpovědný za kvalitu studia, ale je to spíše takovéto každodenní, živé hodnocení, než to hodnocení formální. V další úrovni se nachází vedoucí katedry, který se spíše zabývá těmi aktuálními problémy, které vznikly v průběhu akademického roku, tak aby se minimalizovaly pro příští rok. Třetí úroveň je hodnocení samotného vyučujícího. Vyučující si sami dělají zpětné vazby, reflexe, sami se dotazují studentů, dávají třeba na závěrečné přednášce svůj vlastní dotazník a pod, ale toto opět není nikde zakotveno, že to musejí dělat. Je to spíše stav profesního rozvoje toho samotného vyučujícího a jeho oboru. Poslední úroveň je studentské hodnocení, a to se dělá formálně. Na to apeluje univerzita, je to podpořeno opatřením rektora a opatřením děkana. Studentské hodnocení výuky se provádí více jak 10 let a je to jediné, z těch typů hodnocení, co se formalizuje, že to má vstup a výstup.“*

Vnější hodnocení kvality

UK sleduje také výsledky vnějšího hodnocení univerzity, a to převážně v rámci porovnávání výsledků s konkurenčními vysokými školami v ČR, ale i na úrovni mezinárodního srovnávání. Tato srovnávání jsou pro univerzitu přínosem převážně

k rozšíření inspirace pro vlastní rozvoj a získání přehledu o tom, jak si univerzita stojí v mezinárodním měřítku. Univerzita se v roce 2015 zúčastnila např. evropského projektu U-Multirank, pro vlastní hlubší šetření v oblasti předčasných odchodů ze studia. V oblasti mezinárodních žebříčků má UK velmi dobré postavení, např. v žebříčku QS World University Rankings se v roce 2015 umístila na 280. místě. V prvním pololetí roku 2015 byla UK součástí projektu KREDO, úkoly spojené s tímto projektem byly ukončeny k datu 30.6.2015, kdy byl projekt na UK ukončen.

Studenti, studijní úspěšnost a uplatnění absolventů

UK sleduje statistiky průběhu studia svých studentů a jejich studijní úspěšnosti. Ze statistik je patrné, že největší míra neúspěšnosti se projevuje u studentů prvních ročníků studia v bakalářských programech a některých nestrukturovaných magisterských programech. Zde míra neúspěšnosti šplhá přes 26%, naopak v navazujících magisterských programech a doktorských programech míra neúspěšnosti klesá na necelých 10%. V roce 2015 neúspěšně ukončilo své studium celkem 6875 studentů, což je z celkového počtu studentů pouze 13,61 %. (Výroční zpráva UK, 2015, s. 23)

Univerzita se snaží udržovat kontakt se svými absolventy, hlavně z důvodu jejich začleňování do výuky a díky tomu přinášet znalosti potřeb zaměstnavatelů pro přípravu nových akreditací. Součástí univerzity je Klub Alumni UK, který se zaměřuje na komunikaci s absolventy a udržování kontaktu s nimi. V roce 2015 se univerzita zaměřila na posílení vztahů s absolventy žijícími v zahraničí, uspořádala pro ně speciální setkání nazvaná „Den UK“, která proběhla například v Paříži nebo Bruselu.

UK si nechala v roce 2015 zpracovat studii s názvem „Absolventi Univerzity Karlovy – Univerzita Karlova očima bývalých studentů a postavení absolventů UK na trhu práce“. Díky této studii může univerzita sledovat, jak studenti procházejí studijními programy, jak se uplatňují absolventi a jak hodnotí svoji Alma mater. Z výsledků studie vychází, že UK si vede v porovnání s ostatními VŠ v ČR velmi dobře a uplatnitelnost jejich absolventů na trhu práce je o téměř čtvrtinu vyšší než u ostatních VŠ. UK chce v příštích letech tuto studii dále realizovat.

Zástupce školy se k tomuto tématu vyjádřil takto: „U absolventů je problém v tom, že musíme ctít ochranu osobních údajů. Vedoucí katedry může oslovit své absolventy, pokud má na ně kontakt, ale pokud by chtěl systémově oslovit všechny absolventy za posledních 10 let, pomocí e-mailových adres, tak univerzita mu takové podklady nemůže poskytnout. Většinou se to dělá tak, že se na webu zveřejní informace, že se hledají absolventi, že se vypisuje ono téma, že se připravuje to a ono a absolventi se sami mohou dobrovolně přihlásit. Obecně se zvyšuje povědomí o tom, že kontakt s absolventy je důležitý a mnoho kateder už si našlo cestičky ke svým absolventům, schází se s nimi, oslovují je a absolventi vstupují třeba do přípravy nových akreditací, vstupují do výuky jakožto odborníci z terénu, kteří mají co říct svým nástupcům, kteří nyní obor studují. Dobře funguje klub Alumni, který je otevřený všem absolventům, ale musí tam být aktivita ze strany absolventů, ti se musí do klubu přihlásit a zaregistrovat sami.“

Jaký máte názor na novelu vysokoškolského zákona, konkrétně na nastavení pravidel hodnocení kvality vzdělávacího procesu?: „Souvisí to s tím, že se mění systém akreditace oboru a vůbec výkonu toho oboru. Univerzita bude sama tím, kdo bude akreditovat programy na univerzitě, takže ona musí vědět, zda ty programy budou kvalitní, jestli mají perspektivu, takže z mého pohledu to, že se to nyní zdůrazňuje, je důležité. Sice je zmocněn Národní akreditační úřad, který bude dávat i programové akreditace, ale většina akreditací nyní bude v kompetenci jednotlivých univerzit. To znamená, že zde nebude žádný dozor ze strany státu, a proto je tam ten apel na to vnitřní hodnocení. Aby ten subjekt prošel vnitřním hodnocením, a aby měl nastavené mechanismy hodnocení. Z mého pohledu, institucionální akreditace bez hodnocení, není možné, aby fungovala.“

3.3.2. Univerzita Jana Evangelisty Purkyně

Výroční zpráva roku 2015 Univerzity Jana Evangelisty Purkyně (dále pouze UJEP) má celkový rozsah 92 stran. Je rozdělena na 16 oblastí. Oblasti hodnocení kvality jsou věnované tři strany rozdělené na oddíly, které popisují systém vnitřního a vnějšího hodnocení kvality, získané akreditace pro nové studijní programy a nastavení finanční kontroly. Kapitola věnovaná studiu obsahuje informace a podrobné statistiky o počtu

přijatých studentů v jednotlivých akreditovaných studijních programech a statistiky neúspěšných studentů na jednotlivých fakultách univerzity. Závěrečná zpráva také uvádí, jaká opatření univerzita provádí pro zajištění nižší studijní neúspěšnosti.

Systém vnitřního hodnocení kvality

- hodnocení kvality realizovaných činností při projednávání a schvalování Výroční zprávy o činnosti UJEP za rok 2014 (zpráva byla projednávána ve vedení UJEP, v akademické obci, v kolegiu rektora, ve Správní radě a v Akademickém senátu UJEP),
 - hodnocení plnění Aktualizace Dlouhodobého záměru UJEP na rok 2015 (plnění bylo průběžně vyhodnocováno na poradách vedení UJEP a na poradách prorektorů s proděkany),
 - hodnocení plnění aktualizace dlouhodobých záměrů na fakultách,
 - hodnocení kvality realizovaných činností při projednávání a schvalování Dlouhodobého záměru UJEP na léta 2016 – 2020 (návrh tohoto dlouhodobého záměru byl projednán ve vedení UJEP, v akademické obci, v kolegiu rektora, ve Vědecké radě UJEP a v Akademickém senátu UJEP),
 - zpracování kontrolních zpráv o uskutečňování vybraných bakalářských, navazujících magisterských a doktorských studijních programů určených Akreditační komisi ČR
 - periodické hodnocení akademických pracovníků a pracovišť na fakultách UJEP
 - pilotní hodnocení akademických pracovníků realizované za podpory informačního systému HAP,
 - studentské hodnocení kvality výuky realizované po ukončení semestru (toto hodnocení bylo realizováno elektronicky v univerzitním systému STAG).
- (Výroční zpráva UJEP, 2015, s. 81)

Postup proti plagiátorství prací podporovala směrnice rektora Ke zveřejňování závěrečných prací, která stanovila postup při prověřování autorství kvalifikačních prací studentů v systému na odhalování plagiátů Theses. Směrnice určuje povinnost vedoucímu práce, prověřit práci studenta pomocí tohoto systému a uvést zhodnocení práce, zda se jedná o plagiát, či nikoliv. Výsledky kontroly systému Theses jsou přístupné

v univerzitním systému STAG všem oprávněným osobám, které mohou práci hodnotit vč. autora práce. V případě posouzení a vyhodnocení práce s označením „jedná se o plagiát“, zahájí děkan se studentem disciplinární řízení.

Vnější hodnocení kvality

V roce 2015 si nechala UJEP zhodnotit vybrané bakalářské, magisterské a navazující magisterské programy, které hodnotila Akreditační komise ČR na základě předložených kontrolních zpráv z šesti fakult univerzity. Veškerá hodnocení, která byla v té souvislosti do konce roku uzavřena, vyústila v prodloužení platnosti akreditace.

Na základě vnějšího hodnocení Akreditační komise, získala univerzita akreditace pro 9 nových studijních programů. Dále v tomto roce získala univerzita od MŠMT akreditace pro 13 vzdělávacích programů uskutečňovaných Centrem celoživotního vzdělávání (PF).

Studenti, studijní úspěšnost a uplatnění absolventů

Univerzita uplatňuje, na jednotlivých fakultách opatření, vedoucí k zamezení neúspěšnosti studentů. Mezi tato opatření patří:

- rozvoj poradenství pro uchazeče – zajištění konzultací k volbě studijního oboru ještě před přijímacím řízením
- zachování vysokých nároků na uchazeče při talentových nebo písemných přijímacích zkouškách, popř. zavedení testů obecných studijních předpokladů
- zavedení motivačních pohovorů v přijímacím řízení
- realizace týdenních přípravných kurzů pro studenty zapsané do prvního roku bakalářského studia
- zajištění nabídky přípravných kurzů ke stěžejním předmětům z prvního roku studia
- zavedení průběžných vyrovnávacích kurzů v prvním roce bakalářského studia
- úpravy studijních plánů – v prvním semestru bakalářských studijních programů zařazení uvozujících kurzů do studia, u kurzů s vysokou mírou studijní neúspěšnosti zařazení opakovacích seminářů a v posledním semestru bakalářských a magisterských studijních programů zařazení seminářů ke státním závěrečným zkouškám

- u dvouoborových studií umožňování přestupů studentům, kteří nezvládají požadavky na studium některého oboru zvolené kombinace
 - rozšíření konzultační činnosti pro studenty, popř. rozvoj e-learningu a tvorba studijních opor
 - peer-tutoring poskytovaný staršími studenty – doučování, příprava na zkoušky z obtížných předmětů, konzultace apod.
 - zajištění poradenských služeb poskytovaných Univerzitním centrem podpory pro studenty se specifickými potřebami
 - zajištění poradenských služeb poskytovaných psychologickou poradnou při katedře psychologie pedagogické fakulty
- (Závěrečná zpráva UJEP, 2015, s. 26, 27)

Univerzita se snaží spolupracovat se svými absolventy a zůstat s nimi i nadále v kontaktu. Univerzita oslovuje absolventy s nabídkami jejich účasti na odborných konferencích, seminářích a workshopech. Univerzita nabízí absolventům s nejlepšími závěrečnými pracemi nabídku vystoupení s vlastní odbornou přednáškou ve výuce. Některé fakulty univerzity provozují absolventský web. Absolventi jsou zvaní na různé společenské, sportovní a kulturní aktivity pořádané pod hlavičkou univerzity.

Univerzita sleduje uplatnitelnost svých absolventů na trhu práce prostřednictvím webového portálu Ministerstva práce a sociálních věcí v ČR, který vychází z dat poskytovaných Úřadem práce. Dle statistiky nezaměstnaných z evidence Úřadu práce ze září 2015 je uvedeno 143 nezaměstnaných absolventů UJEP z toho 94 v Ústeckém regionu.

Univerzita dlouhodobě sleduje tyto údaje a podporuje konkurenceschopnost svých absolventů. V letech 2010 a 2013 se univerzita zapojila do projektů Reflex 2010 a MŠMT REFLEX 2013, které se zabývaly přechodem absolventů vysokých škol na trh práce. V rámci těchto projektů byla UJEP hodnocena nadprůměrně v těchto oblastech:

- realizované obory jsou šířeji zaměřené a jsou dobrým základem pro praxi (Bc.),
- ve studiu je kladen důraz na stáž, praxe (Bc.),
- studium rozvíjí podnikatelské schopnosti absolventů (Bc.),
- zaměstnavatelé znají obsah studia (Bc., Mgr.),

- absolventi jsou spokojeni se svou prací a uplatněním na trhu práce (Bc., Mgr.).

Univerzita klade důraz na dostupnost praxí a stáží, tak aby zajišťovala přímou profesní zkušenost, dbá na inovace studijních programů podle požadavků budoucích zaměstnavatelů a na inovace přinášející posun od zprostředkování znalostí směrem k většímu důrazu na socializaci absolventů, na jejich osobnostní rozvoj, komunikační dovednosti nebo schopnost spolupracovat.

3.3.3. České vysoké učení technické v Praze

Výroční zpráva Českého vysokého učení technického (dále jen ČVUT) s celkovým rozsahem 178 stran se standardní strukturou 16 oblastí, z čehož tématu zajišťování kvality je věnováno 11 stran. Výroční zpráva obsahuje statistiky o zájmu uchazečů o studium, o počtu přijatých studentů a absolventů. Výroční zpráva se více věnuje tématu Opatření vedoucí ke snižování neúspěšnosti studentů. Danou problematiku spojenou s hodnocením kvality i úspěšností studia popisuje dle nastavení jednotlivých fakult univerzity.

Vnitřní hodnocení kvality

- pravidelné šetření mezi studenty pomocí webové aplikace Anketa. Výsledky šetření jsou podkladem pro opatření prováděná na úrovni vedoucích kateder a vedení fakulty. (klasifikace předmětu studenty, kvalita přednášek/cvičení, kvalita výukových materiálů, způsob zkoušky, přínos předmětu, náročnost předmětu apod.)
- hospitace ve výuce a setkávání se studenty - realizují vedoucí kateder, děkan a proděkan pro studijní a pedagogickou činnost
- statistiky studijních výsledků studentů – prováděné v průběhu celého roku
- pravidelné ankety univerzity s individuálním hodnocením jednotlivých fakult - hodnocení předmětů a vyučujících, obecné i konkrétní dotazy související s chodem fakulty
- ankety a dotazníky akademické obce - výsledky šetření jsou podkladem pro opatření prováděná na úrovni vedoucích kateder a vedení fakulty

- oslovování širší veřejnosti – absolventi, zaměstnavatelé, uchazeči o studium – periodická oslovování 1x ročně.
- evaluace rozvoje ústavu a růstu osob - Jejich plánování a plnění je kontrolováno příslušným stupněm řídicího orgánu fakulty.
- fakulta také bedlivě sleduje migraci akademické obce mezi ČR a zahraničím a dvakrát ročně vyhodnocuje přínosy této výměny.
- statistické analýzy procentuální úspěšnosti a neúspěšnosti studentů - identifikace možných vlivů na vyčíslenou neúspěšnost a návrh opatření k jejímu snížení
- sledování emoční a materiální vazby mezi vzdělávací institucí a akademickou obcí, vyjádřená názory a připomínkami ke všem aspektům vzdělávacího procesu

. Univerzita se více věnuje hodnocení kvality vzdělávání od akademického roku 2008/2009, kdy sleduje hlavně hledisko úspěšnosti svých studentů. Výsledky hodnocení kvality vzdělávání jsou zaznamenány ve formě datových souborů a uloženy pro další porovnání s následujícími lety. Procentuální úspěšnost studentů na fakultě má v posledních 5 letech stoupající tendenci (přičemž větší gradient této závislosti je pozorován v posledních dvou akademických letech) způsobenou zřejmě postupným zavedením systému hodnocení kvality studia a jeho kladným působením na vzdělávací proces. Mechanismus odhalování plagiátorství funguje formou elektronického porovnání dokumentů a jejich vzájemné podobnosti. Pro tuto problematiku má také ČVUT vnitřní předpis (Disciplinární řád). (Výroční zpráva ČVUT, 2015, s. 134. – 138)

Vnější hodnocení kvality

Vnější hodnocení je součástí mechanismů hodnocení kvality vzdělávání. Mezi standardní prvky patří šetření uplatnitelnosti absolventů na trhu práce a jejich hodnocení s využitelností získaných vědomostí studiem. Mezi externí hodnotitele patří také Svaz zaměstnavatelů. Akreditační komise ČR se vyjadřuje k žádostem o nové akreditace a prodlužování stávajících akreditací. V návaznosti na jiné součásti ČVUT pak požaduje kontrolní zprávy jednak ve vztahu k personálnímu zabezpečení studia, jednak k obsahové stránce studia. V uplynulém roce AK ČR všechny kontrolní zprávy FS přijala. (Výroční zpráva ČVUT, 2015, s. 139)

Certifikáty kvality

- ČVUT je držitelem Osvědčení o akreditaci pro zkušební laboratoř VCSVTT Fakulty strojní č. 1379.2.
- Certifikační orgán pro výrobky při Fakultě dopravní (16201). Má zaveden systém managementu podle ČSN EN ISO/IEC 17065 a je akreditován u Českého institutu pro akreditaci, o. p. s. pod číslem 3196
- ČVUT má statut autorizované osoby a provádí prostřednictvím Certifikačního orgánu posuzování shody výrobků železničních zabezpečovacích zařízení podle nařízení vlády č. 133/2005 Sb.
- Zkušební laboratoře Fakulty dopravní (16202). Laboratoř má zaveden systém managementu podle ČSN ISO/IEC 17025:2005 a je akreditována u Českého institutu pro akreditaci, o. p. s. pod číslem 1048.3.

Výpočetní a informační centrum je držitelem certifikátů:

- Quality management system QMS – ČSN EN ISO 9001:2009,
- Information security management systém ISMS – ČSN ISO/IEC 27001:2006,
- IT service management ITSM – ČSN ISO/IEC 20000-1:2012.

ČVUT v Praze je dle hodnocení světových univerzit QS World University Rankings, řazeno na přední místa v rámci mezinárodní úrovně srovnatelných technicky zaměřených škol. QS World University Rankings® jsou navrženy tak, aby pomohly potenciálním studentům činit informovaná srovnání předními univerzitami po celém světě. Na základě šesti výkonnostních ukazatelů, posuzují univerzitní výkon ve čtyřech oblastech: výzkum, vyučování, zaměstnatelnost a internacionalizace. (Top universities.com, 2016, vlastní překlad)

V roce 2015 se ČVUT v tomto žebříčku univerzit umístilo v celkovém hodnocení mezi 451. a 460. místem ze 701 univerzit na světě.

Studenti, studijní úspěšnost a uplatnění absolventů

V roce 2015 byl na ČVUT realizován dílčí úkol institucionálního plánu ČVUT, nazvaný Snižování studijní neúspěšnosti na ČVUT v Praze. Univerzita pravidelně pořádá v rámci jednotlivých fakult tradiční opatření, mezi která řadí:

- přípravné kurzy pro přijímací řízení
- týdenní intenzivní kurzy pro přijaté studenty, před zahájením jejich studia. Cílem těchto intenzivních kurzů je vyrovnaní znalostí přijatých studentů.
- repertoria ve formě volitelných předmětů
- individuální konzultace s vyučujícími a studijními poradci
- informativní setkání pro studenty 1. ročníku
- analýza studijního prospěchu studentů v jednotlivých předmětech
- analýza evaluace studijních předmětů s nejvyšší neúspěšností a analýza možných příčin neúspěšnosti
- hospitace proděkana pro pedagogickou činnost na vybraných přednáškách a cvičeních
- V případě shledání problému, garant daného předmětu prezentuje svůj pohled na vedení předmětu a analýzu vlivů neúspěšnosti studentů s proděkanem pro studijní záležitosti a děkanem fakulty.
- zajištění dostatečné průchodnosti předmětů prvního a dalších ročníků
- doplňování potřebných studijních materiálů a žádaných publikací do knihovny a na webové prostory na základě výsledků studentské ankety.

ČVUT udržuje kontakt s absolventy prostřednictvím Spolku absolventů a přátel ČVUT. Pro členy spolku pořádá exkurze, přednášky a mnohé další, také je zve na univerzitní akce – koncerty, plesy atd. ČVUT v Praze v současné době pravidelně nesleduje údaje o zaměstnanosti a zaměstnatelnosti svých absolventů, nicméně je připravován projekt, který se této problematice bude věnovat prostřednictvím Spolku absolventů a přátel ČVUT. ČVUT provozuje webový portál s názvem Kariérní centrum, pomocí kterého zprostředkovává komunikaci mezi studenty, univerzitou a budoucími zaměstnavateli svých studentů. v rámci tohoto webového portálu funguje burza práce, kariérní poradna a semináře pro studenty a absolventy do tří let po ukončení studia.

3.3.4. Vysoké učení technické v Brně

Výroční zpráva Vysokého učení technického (dále jen VUT Brno) za rok 2015 je zpracována do 91 stran s rozdělením do 17 oblastí. Oblasti hodnocení kvality jsou ve zprávě věnované 4 strany. Opatření vedoucí ke snižování neúspěšnosti studentů je ve zprávě zmíněno velmi stručně. Najdeme zde více popsany systém spolupráce s absolventy.

Systém vnitřního hodnocení kvality

Pro systém zajišťování kvality vzdělávání na VUT Brno je zřízen Odbor kvality, který působí jako samostatná složka rektorátu. Tento odbor se zabývá kvalitou všech uskutečňovaných hlavních procesů, kvalitou systému řízení, vzdělávání, tvůrčích činností, spolupráce s vnější sférou či internacionalizace, dále pak kvalitou podpůrných procesů ekonomických, kontrolních, administrativních apod. Za každou výše zmíněnou oblast zodpovídá jeden pracovník, který se dané oblasti věnuje ve spolupráci s kompetentním prorektorem, či kvestorem.

Odbor kvality VUT Brno provádí systém řízení kvality na bázi systému ISO, díky tomu vytváří analýzy procesů, vytváří procesní mapy nebo stanovuje klíčové ukazatele výkonnosti. Získané výsledky předává jednotlivým zástupcům managementu univerzity a ti na jejich základě vytváří strategie a vize univerzity. Od roku 2014 univerzita využívá Excellence Model EFQM v podobě modifikované pro prostředí, činnosti i procesy vysoké školy. Výsledky této analýzy slouží k určení strategie pro další období a pro tvorbu strategických dokumentů. (Výroční zpráva VUT Brno, 2015, s. 71)

Mezi zainteresované orgány, které řeší kvalitu vzdělávacího procesu na VUT Brno, patří vedení jednotlivých fakult, oborové rady studijních programů a garanti jednotlivých předmětů. Shrnutí výsledků probíhá pravidelně po každém semestru, účelem je získat přehled o aktuálním stavu a odhalit případné problémy, a z nich zadat úkoly pro zlepšení. Před zahájením každého semestru probíhají porady za účelem kontroly připravenosti na výuku, jak z hlediska personální přípravy, tak obsahové náplně předmětů a metodického vedení výuky. Za účelem lepší spolupráce mezi rektorátem a jednotlivými účastmi VUT Brno a hlavně výměny a šíření nových poznatků a zkušeností v této oblasti, pořádá

VUT Brno Dny kvality v podobě pravidelných seminářů, kde se tato problematika podrobně projednává.

V rámci vnitřního hodnocení kvality vzdělávacího procesu se VUT Brno:

- intenzivněji spolupracuje se středními školami za účelem zlepšení znalostí uchazečů na vstup k vysokoškolskému vzdělávání v rámci VUT v Brně;
 - byly zpracovány a zveřejněny vnitřní předpisy pro oblast vzdělávání, včetně příručky kvality – byl vypracován podrobný manuál studijních oborů pro účely DS Label a ECST Label (také Diploma Supplement);
 - stanovení procesu navrhování a tvorby nových studijních oborů, včetně předmětů předkládaných k akreditaci;
 - podporu cizojazyčné výuky a organizování Double Degree a Joint Degree studia;
 - zvýraznění individuálního přístup ke studentům;
 - zvýšení zapojování studentů do výuky;
 - podporu samostatnosti a iniciativy studentů při vlastním učení;
 - zpětnou vazbu ze strany studentů;
 - sledování a hodnocení, poskytování mezioborového vzdělávání;
 - v rámci internacionalizace podporuje a hodnotí mobilitu akademických pracovníků a studentů;
 - zabezpečování potřeb studentů nejen v oblasti podpory výuky, ale i poradenství s různým zaměřením nebo podpoře sportu a zdraví.
- (Výroční zpráva VUT Brno, 2015, s. 71, 72)

Studentské hodnocení kvality vzdělávání univerzita organizuje pravidelně vždy po ukončení semestru. Hodnocení probíhá pomocí elektronických, či papírových dotazníků, zaměřených především na obsah vyučovaných předmětů, na způsob vedení výuky a na kompetence a přístup vyučujících. Pomocí anketního šetření mezi studenty je také vybíráno TOP 10 pedagogů VUT v Brně (dle jednotlivých fakult).

Problematicke plagiátorství se VUT Brno věnuje s preferencí uplatňování metody ex ante, tedy pomocí informování a výchovy studentů i akademických pracovníků

k dodržování požadavků obecné i profesní etiky. Univerzita zadává témata závěrečných prací tak, aby jejich vypracování vyžadovalo výraznou samostatnost studenta.

Vnější hodnocení kvality

Akreditační komise ČR neprováděla v roce 2015 vnější hodnocení kvality žádné součásti VUT v Brně. Naposledy bylo VUT v Brně podrobeno externímu hodnocení EUA/IMP v roce 2013, přičemž toto hodnocení probíhá s periodicitou čtyř let. VUT v Brně pravidelně provádí průzkum názorů absolventů na krátkodobý i dlouhodobý přínos jejich studia. Zpětnou vazbu univerzita získává i ze systematické spolupráce se zaměstnavateli absolventů. VUT v Brně využívá výsledky vnitřního i vnějšího hodnocení ke zvýšení kvality vzdělávacího procesu, k inovaci a modernizaci obsahu předmětů, k úpravě metodického vedení výuky a ke zvyšování pedagogických kompetencí pracovníků VUT v Brně. (Výroční zpráva VUT Brno, 2015, s. 72)

VUT Brno se v roce 2015 nezapojilo do žádného mezinárodního benchmarkingu (hodnocení) vysokých škol s podobným zaměřením. Univerzita se v roce 2015 zapojila do benchmarkingu VŠ pouze v rámci České republiky.

Certifikáty kvality:

VUT Brno má certifikát na kvalitu systému řízení dle mezinárodního standardu ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality, na Fakultě podnikatelské a na Fakultě strojního inženýrství.

V roce 2015 byly zahájeny přípravné práce na rozšíření certifikace na kvalitu řízení na Fakultě elektrotechniky a komunikačních technologií.

Studenti, studijní neúspěšnost a uplatnění absolventů

VUT Brno pořádá pro snížení neúspěšnosti svých studentů doplňkové kurzy pro studenty v náročných předmětech bakalářského studia. Ti mají také možnost využívat individuální konzultace s vyučujícími.

VUT v Brně již několik let sleduje uplatnění svých absolventů prostřednictvím dotazníkových šetření, aby zjistilo, jak je univerzita dokázala připravit pro výkon praxe. Kontakt s absolventy univerzita realizuje také pomocí webové stránky

<http://www.vutbr.cz/absolventi>. Web nabízí aktuální informace o dění na univerzitě, nabídku celoživotního vzdělávání, či nabídky zaměstnání. Univerzita zve své absolventy na odborné přednášky a setkání různého typu. Jednotlivé fakulty mají zřízeny Kluby absolventů, které napomáhají k udržení dobrých vztahů s univerzitou.

Univerzita sleduje uplatnitelnost svých absolventů pomocí průzkumů, které provádí pravidelně každé dva roky. Univerzita provádí průzkumy i mezi svými studenty navazujících magisterských oborů na konci jejich studia. Cílem průzkumů je zjistit zhodnocení studia a také další studijní, či pracovní plány těchto studentů a jejich připravenost pro zaměstnání, případně podnikání.

Z výše zmíněných průzkumů získává univerzita ucelený přehled zaměstnavatelů svých absolventů, díky kterému má možnost k jejich cílenému oslovování.

Fakulty VUT v Brně se snaží o maximální propojení s komerční sférou, aby co nejvíce zvýšily uplatnitelnost svých absolventů. Univerzita se také podílí na organizaci různých veletrhů pracovních příležitostí a menších akcí podobného charakteru, v rámci kterých mají studenti možnost získat pracovní nabídky nebo stáže u potencionálních zaměstnavatelů. Fakulty také využívají možnosti externích přednášejících z řad potenciálních zaměstnavatelů, exkurzí na tato pracoviště, prezentace společností i zadávání témat diplomových prací firmami. (Výroční zpráva VUT Brno, 2015, s. 37)

3.3.5. Univerzita Jana Amose Komenského

Univerzita Jana Amose Komenského (dále pouze UJAK) jejíž výroční zpráva za rok 2015 obsahuje 121 stran, rozdělených standardně na 16 oblastí. Oblasti hodnocení kvality je ve výroční zprávě věnováno 7 stran. V závěrečné zprávě najdeme oddíl, který se věnuje nastavení opatření pro snížení studijní neúspěšnosti. A kapitolu věnovanou absolventům a jejich míře uplatnění na trhu práce.

Systém vnitřního hodnocení kvality

Hodnocení činnosti probíhá pravidelně na zasedání Vědecké rady, jejíž doporučení jsou následně realizována v praxi školy.

- zpětná vazba ze strany studentů;
- zpětná vazba ze strany akademických pracovníků a soustavné posilování rozvoje kvality veškeré pedagogické činnosti;
- zpětná vazba ze strany zaměstnavatelů;
- rozvoj studijních oborů v návaznosti na požadavky zaměstnavatelů a trhu práce;
- přenos výsledků výzkumných, vývojových a inovačních projektů do vlastních činností univerzity;
- respektování mezinárodních doporučení a přejímání příkladů dobré praxe z domácích i zahraničních vysokoškolských institucí;
- respektování nároků odborné praxe;
- respektování nároků mezinárodního hodnocení např. Master of Business Administration.
- zkvalitňování činnosti v rovině zahraniční spolupráce, mobility studentů i učitelů, získávání zahraničních pedagogů apod.;
- intenzivní rozvoj vědeckovýzkumné činnosti s důrazem na propojení výsledků výzkumu s praxí;
- získávání grantů, publikování výsledků vědeckovýzkumné činnosti;
- podílení se na rozvoji vzdělávací politiky v intencích trendů EU.
- propagace školy

Vlastní hodnotící proces probíhá v rámci jednotlivých modulů, jsou stanoveny formy výstupů a jejich periodicita. Součástí vnitřního hodnocení kvality jsou dotazníková šetření mezi studenty, která probíhají pomocí informačního systému Moggis.

Studentské hodnocení výuky probíhá dvakrát ročně po ukončení každého semestru. Výsledky hodnocení se zaměřují na průběh výuky, na hodnocení vyučujícího, na hodnocení komunikace se studenty zejména v konzultačních hodinách, na hodnocení objektivitu při zkouškách či zápočtech a další.

Hodnocení vedení kvalifikačních prací probíhá 1 x ročně následně po hlavním termínu odevzdávání kvalifikačních prací. Hodnocení se zaměřuje zejména na osobní konzultace

při vedení kvalifikačních prací, na e-mailovou komunikaci, na přínos pro studenta včetně auto evaluačních otázek týkajících se studenta vzhledem k zodpovědnosti i jeho vlastního přístupu.

Hodnocení absolventů probíhá 1 x ročně následně po ukončení studia. Absolventi v rámci dotazníkových šetření hodnotí celý průběh studia, dotazník zahrnuje i osobní hodnocení získaných znalostí. Hodnocena je i úroveň souvisejících služeb, tedy studijního oddělení, IT, knihovny apod.

Hodnocení činnosti kateder probíhá 1 x ročně, vždy za uplynulý kalendářní rok s odevzdáním výstupů v lednu následujícího roku. Jeho součástí jsou údaje o uchazečích jednotlivých studijních oborů, o studentech, akademických pracovnících a jejich publikační a vědecko-výzkumné činnosti a auto evaluační hodnocení katedry.

Hodnocení zaměstnanců probíhá 1 x ročně. Provádějí ho akademičtí pracovníci a ostatní zaměstnanci prostřednictvím dotazníkového šetření. Předmětem je vyjádření k systému interní komunikace, k IT vybavení, k výuce, rozvrhu, pracovnímu prostředí, personální politice, k možnostem profesního rozvoje apod.

UJAK se programově orientuje na zvyšování kvality svých činností, což se promítá i do strategického plánu rozvoje zpracovaného do roku 2020. Strategický plán zpracovaný v rámci projektu IPN KREDO zahrnuje 8 hlavních priorit rozvoje (P1 Kvalita – systém vnitřního hodnocení kvality; P2 - Inovace studijních programů a zajišťování kvality vzdělávání; P3 – Financování; P4 - Věda, výzkum, inovace; P5 – Lidské zdroje; P6 – Internacionalizace; P7 – Odborná spolupráce; P8 – Infrastruktura). (Výroční zpráva UJAK, 2015, s. 109 – 111)

Vnější hodnocení kvality

Vnější hodnocení kvality na UJAK zajišťuje Akreditační komise. Univerzita v tomto roce podala 8 žádostí o prodloužení platnosti akreditace u studijních oborů, kde akreditace končila v roce 2015. Akreditační komise neudělila prodloužení platnosti akreditace studijnímu programu Speciální pedagogika. Díky tomuto neudělení prodloužení platnosti akreditace bylo stávajícím studentům Speciální pedagogiky znemožněno řádné dostudování tohoto oboru. Celý proces je momentálně předmětem soudního řízení.

Na UJAK probíhají také reakreditace mezinárodního programu Master of Business Administration, prostřednictvím Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA). Tento studijní mezinárodní program získal prodloužení platnosti akreditace do roku 2020.

UJAK sleduje výsledky porovnávání s ostatními podobně zaměřenými vysokými školami. Zaměřuje se především na počty studentů na jednoho učitele a výstupy vědecko-výzkumných aktivit u shodných nebo příbuzných oborů na jiných vysokých školách, a to zejména ve vztahu k navazujícímu magisterskému studiu. UJAK provádí tato srovnání na základě výstupů ze závěrečných zpráv se soukromými VŠ i s vybranými veřejnými VŠ s obdobnými studijními programy. (Výroční zpráva UJAK, 2015, s. 115)

UJAK využívá program Theses k odhalování plagiátorství závěrečných prací. Tento systém využívá UJAK od roku 2012, výstupy jsou propojeny s IS Moggis, informace má k dispozici vedoucí práce i oponent, rovněž vedoucí katedry. Univerzita rovněž vydává vlastní metodickou příručku pro studenty s názvem: „Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci“. Tato příručka slouží jako nástroj ke zkvalitňování závěrečných prací studentů.

Studenti, studijní neúspěšnost a uplatnění absolventů

Jak se můžeme dočíst ve výroční zprávě z roku 2015, mezi lety 2011 a 2014 byla studijní neúspěšnost téměř konstantní. Její průměrná hodnota byla rovnoměrná. V roce 2015 tyto statistiky narušil zásah Akreditační komise svým neudělením prodloužení platnosti akreditace pro studijní program Specializace v pedagogice. Tato skutečnost měla negativní dopad na mediální prezentaci školy, a s tím související vzrůst neúspěšnosti studentů UJAK. Do statistik studijních výsledků pro rok 2015 se promítlo zvýšené množství přerušení nebo ukončení studia stávajících studentů. Prospěchová neúspěšnost studentů se držela na podobné úrovni jako v předešlých letech.

Opatření, která nabízí univerzita ke snížení studijní neúspěšnosti:

- vyrovnávací kurzy - především pro studenty přicházející z jiných vysokých škol
- studium podle individuálního studijního plánu pro pracovně vytížené studenty
- studijní poradenství v rámci poradenského centra UJAK

- individuální konzultace studentů s vyučujícími
- publikace vydávané vydavatelstvím UJAK k vyučovaným předmětům, studijní opory a další studijní materiály

UJAK využívá databázi kontaktů svých absolventů, kterou využívá ke komunikaci s nimi a též prostřednictvím Klubu absolventů UJAK.

UJAK zapojuje také absolventy do národních výzkumů a vybrané absolventy zapojuje do výuky. V rámci dalšího odborného a kvalifikačního růstu absolventů jsou jim nadále otevřena publikační fóra UJAK. Pomocí dotazníkových šetření od absolventů získává univerzita zpětnou vazbu pro hodnocení kvality vzdělávání. Řada absolventů komunikuje i jednotlivě s vyučujícími, zpětná vazba je využívána k obohacení výuky odborných předmětů vstupy z praxe.

UJAK komunikuje s absolventy také v případě možnosti realizace odborných akcí, k příležitosti zajišťování praxí pro studenty, na jejich vlastním pracovišti.

Specifická forma komunikace probíhá také s absolventy programu Master of Business Administration. Absolventi jsou například členy MBA Programme Advisory Board, kde mají vliv na kontrolu kvality uskutečňování programu i na změny obsahu programu s ohledem na potřeby praxe. V rámci zajišťování kvality programu probíhají povinná šetření mezi absolventy, která jsou vyhodnocována a jejich výsledky implementovány do řízení a obsahu programu. (Výroční zpráva UJAK, 2015, s. 23, 24)

Většina studentů UJAK studuje v kombinované formě studia, tedy souvisle se zaměstnáním. Pro část studentů prezenční formy studia, kteří nejsou v průběhu studia zaměstnaní, je zajímavé využití odborné praxe a následná možnost uplatnění se v tomto zaměstnání.

Na podporu zaměstnanosti svých absolventů a na podporu spolupráce s budoucími zaměstnavateli UJAK využívá následující nástroje:

- systém poradenství, v jehož rámci jsou řešeny jak případné studijní problémy studentů, tak otázky uplatnění absolventů v praxi;
- vyhodnocování zpětné vazby od zaměstnaných studentů i absolventů – v rámci vnitřního systému hodnocení a zajišťování kvality UJAK;

- podpora přímého styku budoucích zaměstnavatelů se studenty (přednášky, prezentace);
- vytváření a uskutečňování studijních programů/oborů ve spolupráci se zaměstnavateli;
- vytváření studijních programů/oborů na přímou objednávku zaměstnavatelů.

Zhodnocení získaných znalostí a dovedností hodnotí absolventi prostřednictvím dotazníku pro absolventy v rámci vnitřního systému hodnocení a zajišťování kvality UJAK jako autoevaluaci. Již v průběhu studia je pro zvýšení zaměstnatelnosti absolventů aktualizován obsah studijních předmětů ve vazbě na rozvoj oboru, studenti vykonávají praxe na odborných pracovištích, což usnadňuje jejich prostupnost do světa pracovního trhu, studentům je dáвана možnost účasti na odborných seminářích a výzkumných projektech apod. UJAK rozvíjí kontakty s absolventy, kteří pracují v řídicích funkcích a mohou prezentovat nabídky volných pracovních míst. (Výroční zpráva UJAK, 2015, s. 24, 25)

3.3.6. Vysoká škola hotelová v Praze

Výroční zpráva o činnosti Vysoké hotelové školy v Praze (dále jen VŠH) za rok 2015 je zpracovaná velice stručně, ale výstižně. Zpráva o celkovém rozsahu 15 stran obsahuje všech 16 standardních oddílů. Problematice hodnocení kvality jsou věnované necelé tři strany, popsané v kapitole 13. V závěrečné zprávě najdeme i stručné zmínky o systému práce se studenty a absolventy. Šetření je doplněno o informace získané pomocí osobního rozhovoru se zástupcem školy.

Problematice zajišťování kvality vzdělávacího procesu se na VŠH věnuje kolegium rektora. VŠH vycházela ze strategického dokumentu „Mise a vize VŠH“ který byl zpracovaný na období 2013 – 2017. V roce 2015 ho nahradil dokument zpracovaný pro období až do roku 2020 s výhledem do roku 2030, kde je věnováno více pozornosti nastavení kritérií pro hodnocení vzdělávacího procesu.

Na otázku, jaký je současný stav hodnocení vzdělávacího procesu na vaší VŠ, odpověděl zástupce školy takto: *„Současný stav je zhruba takový, že to celé v současné době předěláváme, podle novely vysokoškolského zákona, nařízení vlády, národní akreditační úřad a všechny tyhle věci, které do toho vnesly trochu jiný pohled a trochu jiné nároky, tak mají vznikat nějaké rady pro hodnocení kvality, a všechno tohleto, tak my právě, v současné době, připravujeme nejruznější metodiky a předpisy a ustanovujeme radu, i když bychom nemuseli apod. V současné době jsme spíše ve stádiu přípravy. To, co tady zatím probíhalo, budeme měnit od nového akademického roku“*

Systém vnitřního hodnocení kvality:

Studentské hodnocení kvality:

- předmětové ankety v letním a zimním semestru (organizované vedením školy),
- hodnocení klimatu a spokojenosti s dosahováním cílů (organizované vedením školy),
- setkání studentů s vedením školy (organizované vedením školy a Studentským senátem).

Zástupce školy v rámci rozhovoru uvedl: *„Zpětná vazba od studentů. To znamená, jak studenti vnímají předmět, který se učí, ne vždycky, samozřejmě, studenti mohou dát validní odpověď na to, zda je předmět dostatečně odborně na výši, nebo ne...ale minimálně je to otázka přístupu kantora, literatura a vše, co je s tím spojené“*

Aktivita na úrovni kateder:

- projednávání výsledků studentských anket jednotlivých akademických pracovníků,
- monitorování a hodnocení výkonu akademických pracovníků,
- tvorba plánů tvůrčí činnosti a dalšího rozvoje jednotlivých akademických pracovníků.

Na otázku, zda škola využívá hospitace a jak často a jakým způsobem s nimi dále pracuje, zástupce školy odpověděl takto: *„Hospitace jsou nepravidelné, spíše je to jednorázová, nebo dvourázová záležitost, a je vždycky na vedoucím katedry, aby to vyřešil s příslušnými kantory. Využíváme je ve chvíli, kdy cítíme, že je ve výuce nějaký problém, nebo u mladších začínajících pedagogů.“*

Aktivity na úrovni vedení školy:

- projednávání koncepčních otázek rozvoje školy, Správní radou VŠH a Akademickou radou VŠH,
 - projednávání výsledků šetření, plánů a rozvojových materiálů a stanovování cílů a souvisejících úkolů na jednáních kolegia rektora, poradách rektora s vedoucími kateder a poradách kateder,
 - hodnocení práce kateder v kolegiu rektora,
 - individuální pohovory rektora s prorektory a s vedoucími kateder.
- (Výroční zpráva VŠH, 2015, s. 9,10)

Zástupce školy v rámci rozhovoru uvedl, na otázku jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávacího procesu na vaší VŠ: *To, co se ne vždycky asi všude děje, a já to chci tady taky trochu změnit, je otázka harmonizace jednotlivých témat v rámci jednotlivých předmětů.*

VŠH, jako většina dalších vysokých škol, dlouhodobě využívá k odhalování plagiátorství závěrečných prací systém Theses, kam ukládá veškeré obhájené závěrečné práce svých studentů, vč. oponentských posudků.

Vnější hodnocení kvality

V rámci vnějšího hodnocení VŠH předložila Akreditační komisi žádosti o prodloužení dvou bakalářských studijních oborů a jednoho navazujícího magisterského oboru. Ve všech případech Akreditační komise prodloužení akreditací udělila.

V roce 2015 bylo vedení VŠH seznámeno s výsledky porovnání vysokých škol s podobným studijním zaměřením v rámci ČR i v rámci zahraničí. Výsledky porovnání vysokých škol čerpala VŠH, se svolením autorky, z disertační práce na téma „Problematika terciárního vzdělávání v oborech hotelnictví a gastronomie“.

VŠH byla zapojena do projektu KREDO v letech 2013 – 2015. *Veškeré zpracované materiály/výstupy zpracované v rámci KREDO – analýza SWOT, sebehodnocení dle metodiky EFIN, stanovení strategických priorit, rozdílová analýza 2014 – 2020 až 2030, balance zdrojů a analýza rizik a zejména Plán strategického rozvoje VŠH do roku 2020 s výhledem do roku 2030, včetně Akčního plánu VŠH na rok 2016 – poskytly vedení VŠH cennou zpětnou vazbu, ze které může vycházet i v následujících letech při realizaci svých*

vzdělávacích, tvůrčích a dalších činností či při tvorbě návazných dokumentů. S využitím výstupů z analýzy SWOT došlo k výrazné úpravě základních strategických dokumentů (Mise a vize) do roku 2020 s výhledem do roku 2030. Součástí prací realizovaných v rámci projektu KREDO bylo zrevidování předchozích materiálů pro přípravu procesního řízení VŠH, včetně návrhů směrnic a dalších řídicích dokumentů. Vedení školy v tomto ohledu očekává další posun ve snaze systémového zavedení procesního modelu řízení. (Závěrečná zpráva VŠH, 2015, s. 11)

Na otázku, zda máte váš systém kvality managementu certifikován, bylo odpovězeno: „*Určitě ne*“

Studenti, studijní úspěšnost a uplatnění absolventů

VŠH je soukromá škola, nedostává žádné finanční příspěvky od státu a všichni studenti jsou samoplátcí. V uplynulém roce důvody studentské neúspěšnosti v prezenční formě studia převažovaly z finančních důvodů. Studentská neúspěšnost u studentů v kombinované formě studia převažovala primárně z důvodu překročení povolené maximální délky studia.

Mezi opatření, která napomáhají snížení studijní neúspěšnosti, patří:

- aktivní příprava studenta na výuku,
- aktivní využívání studijních opor v kombinované formě
- prvky e-learningu,
- zabezpečení konzultační činnosti a poradenství pro studenty.

VŠH komunikuje se svými absolventy pomocí facebookových a webových stránek školy. V současné době není systematika komunikace s absolventy ideálně nastavená a škola si dává za cíl tuto systematiku vylepšit v rámci svého rozvoje hodnocení kvality.

Většina absolventů VŠH nemá problém s uplatněním na trhu práce, dle statistiky Úřadu práce ČR, nepřesahuje počet nezaměstnaných absolventů míru 2,2% za rok 2015.

Na otázku, zdali vykazují zvolené ukazatele zlepšující se trend, nebo vysokou úroveň výkonnosti, zástupce školy odpověděl takto: „*Tato otázka mi připadá trochu irelevantní, protože, co to znamená, vykazují zlepšující se trend? Vy ke mně budete chodit dnes*

na nějaký předmět, který nějakým způsobem ohodnotíte, já vám mohu být sympatický, ohodnotíte mě dobře, příští semestr na tento předmět bude chodit jiná dáma, které budu nesympatický, ohodnotí mě negativně. Čili, je to něco tak hrozně subjektivního, ...nemyslím si, že by šlo sledovat nějaký extra vývoj z hlediska kvality.“

4 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zmapování současného stavu problematiky týkající se evaluace řízení kvality vzdělávacího procesu na vysokých školách. Záměrem bylo také sledovat rozdílnosti při hodnocení vzdělávacích procesů na vybraných vysokých školách a specifika hodnocení jednotlivých škol.

Stanoveného cíle bylo dosaženo, sledovaná problematika byla popsána v teoretické části. V úvodních kapitolách nalezneme vymezení pojmů řízení kvality, popis techniky Total quality management a aplikaci řízení kvality v oblasti vysokého školství. Dále v práci nalezneme popis evaluačních metod a nástrojů, které se v rámci hodnocení kvality vzdělávacího procesu využívají.

Tyto oblasti se staly základem pro sestavení výzkumných otázek a poskytly základní strukturu pro výstup ze závěrečných zpráv jednotlivých vysokých škol, které byly v rámci šetření vybrány.

Otázky, na které se snaží výzkumné šetření nalézt odpovědi:

- Jaký je současný stav hodnocení vzdělávacího procesu na dané VŠ?
- Jaké metody a nástroje hodnocení kvality vzdělávacího procesu daná VŠ využívá?
- Jakým způsobem probíhá vyhodnocování?
- Jaká je časová perioda hodnocení kvality vzdělávacího procesu na VŠ?
- Jaké je organizační zajištění hodnocení kvality na dané VŠ?
- Jaké další činnosti vysoké školy využívají pro zvýšení kvality vzdělávacího procesu?

Jako výzkumný vzorek byly vybrány dvě soukromé vysoké školy a čtyři veřejné vysoké školy. Školy byly vybrány tak, aby šetření zaznamenalo výsledky zkoumání z vysokých škol z různých krajů České republiky a byly zde zahrnuty jak školy veřejné, tak soukromé. Záměrem šetření bylo porovnat školy s humanitním zaměřením a s odborným/technickým zaměřením. Oslovené byly tyto Vysoké školy:

- Univerzita Karlova v Praze
- Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem

- České vysoké učení technické v Praze
- Vysoké učení technické v Brně
- Univerzita Jana Amose Komenského v Praze
- Vysoká hotelová Škola v Praze

Všechny výše uvedené vysoké školy byly osloveny s prosbou o poskytnutí osobního rozhovoru na téma „Evaluace řízení kvality vzdělávacího procesu na vysokých školách“ společně s předem zaslanými otázkami k rozhovoru. Všichni oslovení zástupci vybraných vysokých škol na žádost zareagovali. Většina oslovených řídicích pracovníků, jednalo se převážně o rektory, či prorektory pro studium, ve svém vyjádření odmítla osobní rozhovor s odkazem na veřejně dostupné výroční zprávy o činnosti vysoké školy. Úspěšně byly realizované pouze dva osobní rozhovory a dvě vyjádření obsahovala informaci s odkazem na právě probíhající aktualizaci hodnotících systémů a z důvodu dosavadní neúplnosti těchto systémů, se školy nechtěly k tématu vyjadřovat.

Výzkumné šetření ukázalo, že na všech vybraných vysokých školách se tématem evaluace vzdělávacího procesu zabývají. Systém pro vnitřní hodnocení kvality mají všechny školy nastavený, metody, které k jejímu zajišťování využívají, se u jednotlivých škol liší. Systém vnějšího hodnocení kvality je u jednotlivých škol značně rozdílný.

Vybrané vysoké školy mají jasně definované metody, které využívají k vnitřnímu hodnocení kvality školy. Některé školy mají proces vnitřního hodnocení více propracovaný, některé méně, ale v zásadě se ukázalo, že mezi hlavní metody vnitřního hodnocení se řadí studentské hodnocení kvality výuky formou dotazníků realizovaných převážně pomocí univerzitního elektronického studijního systému. Tuto metodu využívají všechny vybrané vysoké školy. V rámci tohoto šetření škola získává informace o kvalitě a náročnosti výuky jednotlivých předmětů, získá hodnocení vyučujících i jednotlivých fakult a díky tomuto šetření může zapracovat na kvalitě poskytovaných výukových materiálů. Dalším nástrojem vnitřního hodnocení kvality VŠ je zpětná vazba od členů akademické obce, na základě výsledků těchto šetření získává škola podklady pro opatření prováděná na úrovni vedoucích kateder a vedení jednotlivých fakult. Všechny vybrané vysoké školy pracují na získávání zpětné vazby také od absolventů a potencionálních zaměstnavatelů. Spolupráce a komunikace s absolventy škol a jejich budoucími

zaměstnavateli přináší škole přehled o aktuálním dění na trhu práce a požadavcích na připravenost absolventů. Školy často provozují webové stránky, které propojují absolventy se zaměstnavateli, zapojují úspěšné absolventy do výuky za účelem obohacení výuky odborných předmětů vstupy z praxe a podílí se na organizaci různých akcí či veletrhů pracovních příležitostí, kde se mají možnost setkat studenti s potencionálními zaměstnavateli. Vysoké školy také pravidelně zpracovávají statistické analýzy úspěšnosti svých studentů. Na základě výsledků těchto šetření mohou školy sledovat problémové oblasti vzdělávacího procesu a mohou díky nim nastavit různá opatření vedoucí ke zlepšení. V případě zjištění problému v určité oblasti vzdělávání např. vysoká míra neúspěšnosti konkrétního předmětu, či nespokojenost studentů s vyučujícím, začlení vedení školy hospitace do výuky pro zjištění problému a zajištění potřebných opatření.

Mezi evaluační nástroje kvality se řadí také metody vnějšího hodnocení. Šetření ukázalo, že všechny školy si nechávají hodnotit studijní programy Akreditační komisí pro získání prodloužení platnosti akreditací, či získání nových akreditací pro nové studijní programy. Některé vysoké školy se také zapojují do mezinárodních hodnocení vysokých škol v rámci jejich zaměření.

Časová perioda jednotlivých hodnotících nástrojů u jednotlivých vysokých škol se liší. Šetření mezi studenty je téměř u všech škol realizované pravidelně dvakrát v průběhu akademického roku, a to vždy po ukončení semestru. Hodnocení akademické obce často probíhá pouze jedenkrát ročně. Hodnocení veřejnosti, tedy komunikace s absolventy a se zaměstnavateli probíhá u každé školy individuálně, některé školy provádí šetření pravidelně jednou za akademický rok, některé školy se této problematice věnují průběžně a některé pouze jedenkrát za 2 – 3 roky. Hospitace ve výuce jsou velmi individuální, využívají se pouze v případě zjištění problému. Statistické analýzy úspěšnosti studentů se zajišťují průběžně a výsledky se zveřejňují pravidelně jedenkrát ročně ve výročních zprávách o činnosti školy za uplynulý rok.

Některé vysoké školy mají zřízený odbor kvality, který se věnuje primárně evaluaci kvality všech uskutečňovaných hlavních procesů na konkrétní škole. Tento odbor mají spíše větší univerzity se složitější organizační strukturou a vyšším počtem fakult. V případě, že škola

nemá odbor, který by se evaluaci kvality věnoval, spadá tato zodpovědnost na děkana, rektora, prorektora, případně prorektora pro studijní záležitosti.

Šetření ukázalo, že zajišťování opatření proti studijní neúspěšnosti a sledování uplatnitelnosti absolventů VŠ zásadně ovlivňuje kroky vedoucí ke zvyšování kvality vzdělávacího procesu na vysokých školách. Na základě požadavků zaměstnavatelů a zpětné vazby od absolventů škol, mohou vnášet inovace do jednotlivých studijních programů a vylepšovat náplně studijních oborů, a tím kvalitně připravovat své studenty na lepší uplatnění na trhu práce a budoucím zaměstnavatelům poskytovat kvalitnější zaměstnance.

S ohledem na zjištěné poznatky navrhuji několik doporučení pro řídicí pracovníky vysokých škol:

- dále provádět pravidelná podrobná dotazníková studentská šetření;
- zachovat, nebo znovu zavést přijímací řízení;
- více zjišťovat potřeby potencionálních zaměstnavatelů.

Dále navrhuji doporučit Ministerstvu školství

- upravit systém financování vysokých škol
- menší administrativní zátěž pro pracovníky vysokých škol

5 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BISTRITZ, Stephen J. *Evaluating Sales Training Programs. Determining The Effectiveness Of Sales Trainings Programs*. 2000. [online]. [20. 8. 2003]. Dostupné na: http://www.strategicaccounts.org/public/education/pdf/evaluating_siebel.pdf

DEMING, Wiliam Edwards. *Řízení kvality (Quality Management)*
In: ManagementMania [online]. [cit. 2.12.2016]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>

DEMING, Wiliam Edwards. *Total Quality Management* In: ManagementMania [online]. [cit. 2.12.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad: Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.

KÁŇOVÁ, Žaneta. Autoevaluace. In: Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník [online]. Praha: NÚOV, 2009a. [cit. 23. 11. 2016]. Dostupné z:
<http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=8&phrase=AUTOEVALUACE>

KÁŇOVÁ, Žaneta. Sumativní evaluace. In: Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník [online]. Praha: NÚOV, 2009b. [cit. 23. 11. 2016]. Dostupné z:

<http://slovník.evaluacnínastroje.cz/#phraseId=129&phrase=SUMATIVNÍ EVALUACE>

KÁŇOVÁ, Žaneta. Evaluační nástroj. In: Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník [online]. Praha: NÚOV, 2010. [cit. 23. 11. 2016]. Dostupné z:

<http://slovník.evaluacnínastroje.cz/#phraseId=37&phrase=EVALUAČNÍ NÁSTROJ>

KIRKPATRICK, Donald, L. a James D. KIRKPATRICK. *Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd. Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishing, 2006. ISBN 1-57675-348-4.*

MARGOLIS, Frederic H. a Bonnie J. SWAN. *A Trainer's Handbook for Participative Learning. Amhers, Massachusetts: HRD Press, 1999. ISBN 0-87425-486-8.*

NEZVALOVÁ, D. *Kvalita a její řízení ve škole. Olomouc: PdF UP, 200. ISBN 80-7082-828-5*

PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1996. ISBN 80-210-1333-8.*

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník: 3. rozšířené a aktualizované vydání. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 322 s. ISBN 80-7178-579-2.*

PRŮCHA, J., JANÍK, T., RABUŠICOVÁ, M. *Pedagogická encyklopedie. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 97-88073675462.*

RÝDL, K., et al. *Sebehodnocení školy: Jak hodnotit kvalitu školy. 1. vyd. Praha: Agentura STROM, 1998. ISBN 80-86106-04-7.*

SKALKOVÁ, J. *Pedagogika a výzvy nové doby. 1. vyd. Brno: Paido, 2004. ISBN 80-7315-060-3.*

ŠEBKOVÁ H., KOHOUTEK J., ROSKOVEC V. *Jak dále rozvíjet kulturu kvality českého vysokého školství – závěr 1. etapy projektu hodnocení kvality vysokých škol*. In: Sborník příspěvků 7. semináře z cyklu „Hodnocení kvality vysokých škol“, UJEP, Ústí n. L. 2006. ISBN 80-7044-800-8

VAŠŤATKOVÁ, J. *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vyd. Olomouc: UP, 2006. ISBN 80-244-1422-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. 210 s. ISBN 978-80-247-1904-7

Metodika IPN KVALITA: Jak rozvíjet kvalitní vysokoškolské vzdělávání [online]. Praha: © MŠMT, 2014 [cit. 2016-12-19]. ISBN 978-80-87601-22-8 a 978-80-87601-22-2. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/jak-rozvijet-kvalitni-vysokoskolske-vzdelavani>

Metodika IPN KVALITA: Metodika hodnocení kvality vysokých škol vzdělávající učitele [online]. Praha: © MŠMT, 2014 [cit. 2016-12-19]. ISBN 978-80-87601-22-8 a 978-80-87601-25-9. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/metodika-hodnoceni-kvality-vs-vzdelavajicich-ucitele>

Metodika IPN KVALITA: požadavky na učitelské studijní programy a obory [online]. Praha: © MŠMT, 2014 [cit. 2016-12-19]. ISBN 978-80-87601-22-8 a ISBN 978-80-87601-26-6. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/pozadavky-na-ucitelske-studijni-programy-a-obory>

Metodika IPN KVALITA: Systém managementu kvality ITV/VŠ (Metodická příručka pro vnitřní a vnější hodnocení kvality vzdělávacího procesu) [online]. Praha: © MŠMT, 2014 [cit. 2016-12-19]. ISBN 978-80-87601-22-8 a ISBN 978-80-87601-27-3. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/metodicka-prirucka-pro-vnitri-a-vnejsi-hodnoceni-kvality-vzdelavaciho-procesu>

Metodika IPN KVALITA: IV. V. Systém managementu kvality ITV/VŠ (Metodika pro stanovení ukazatelů výkonnosti procesu v ITV) [online]. Praha: © MŠMT, 2014 [cit. 2016-12-19]. ISBN 978-80-87601-22-8 a ISBN 978-80-87601-28-0. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/stanoveni-ukazatelu-vykonnosti-procesu-v-itv>

Metodika IPN KVALITA: Systém managementu kvality ITV/VŠ (Pokyny k uplatnění výsledků hodnocení kvality vzdělávacího procesu) [online]. Praha: © MŠMT, 2014 [cit. 2016-12-19]. ISBN 978-80-87601-22-8 a ISBN 978-80-87601-29-7. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/pokyny-k-uplatneni-vysledku-hodnoceni-kvality-vs>

Metodika IPN KVALITA: Metodika komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ [online]. Praha: © MŠMT, 2014 [cit. 2016-12-19]. ISBN 978-80-87601-22-8 a ISBN 978-80-87601-30-3. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/metodika-komplexniho-hodnoceni-kvality-itv-vs>

Metodika QS World Quality Rankings [online]. 2016 [cit. 2017-3-16]. Dostupné z: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>

OPLETALOVÁ, A., *Pedagogická efektivita vzdělávání v rámci „pedagogického studia učitelů“*. [online] 2006 [cit. 2.12.2016]. Dostupné z: <http://mtf.stuba.sk/sk/aktuality/konferencie/schola/prispevky06/Opletalova.doc>

SEBEROVÁ, Alena; ŠUSTOVÁ, Petra. *Hodnocení*. In: Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník [online]. Praha: NÚOV [2010] [cit. 16. 10. 2016]. Dostupné z <http://slovník.evalvacinastroje.cz/#phraseId=49&phrase=HODNOCENÍ>.

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, Výroční zpráva o činnosti soukromé školy za rok 2015, Praha, 2016.

UNIVERZITA JANA EVANGELISTY PURKYNĚ, Výroční zpráva o činnosti za rok 2015, Ústí nad Labem, 2016.

UNIVERZITA KARLOVA, Vnitřní předpis: Pravidla systému zajišťování a vnitřního hodnocení kvality Univerzity Karlovy ze dne 31. ledna 2017, Praha, 2017.

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ, Výroční zpráva o činnosti Vysokého učení technického v Brně za rok 2015, Brno, 2016, ISBN 978-80-214-5346-3

VYSOKÁ ŠKOLA HOTELOVÁ v Praze, Výroční zpráva o činnosti Vysoké školy hotelové za rok 2015, Praha, 2016.

Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), 2016, v platném znění.

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), 2017, v platném znění.

Vyhláška č.48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, 2016, v platném znění.

ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník.

ISO/IWA 2:2003 Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání. NIS-PJ, Praha 2004. ISBN 80-7283-146-1

6 Seznam zkratek

UJEP – Univerzita Jana Evangelisty Purkyně

UJAK – Univerzita Jana Amose Komenského

UK – Univerzita Karlova

MU – Masarykova Univerzita

PF – Pedagogická fakulta

VUT Brno – Vysoké učení technické v Brně

VŠ – Vysoká škola

VŠH – Vysoká škola hotelová

VŠCHT – Vysoká škola chemicko-technologická

7 Přílohy

Příloha č. 1 – Otázky k osobnímu rozhovoru

- 1) Jaké činnosti si představujete pod evaluací vzdělávacího procesu - obecně, které jsou, a nebo mohou být dle Vašeho názoru efektivní?
- 2) Jaký je současný stav hodnocení vzdělávacího procesu na vaší VŠ?
- 3) Jakým způsobem probíhá hodnocení kvality vzdělávacího procesu na vaší VŠ?
- 4) Jaké metody a nástroje k hodnocení vzdělávacího procesu využíváte?
- 5) Máte k dispozici dostatek evaluačních nástrojů, a jaké evaluační nástroje při své práci využíváte nejčastěji?
- 6) Využíváte hospitace? Pokud ano, jak často a jak s nimi dále pracujete?
- 7) Jaké je organizační zajištění hodnocení kvality na vaší VŠ?
- 8) Máte pro hodnocení kvality vz. procesu zpracovaný nějaký interní výchozí dokument?
- 9) Hodnotíte vzdělávací proces před zahájení procesu, v jeho průběhu, na jeho konci a po jeho ukončení? Nebo máte na hodnocení jiný systém?
- 10) Jaká kritéria při hodnocení vz. procesu sledujete?
- 11) Máte stanovené cíle, kterých chcete dosahovat? A jaké to jsou?
- 12) Jakým způsobem probíhá vyhodnocování?
- 13) Jak často hodnocení probíhá? V jakých periodách?
- 14) Kdy jste se této problematice začali věnovat?
- 15) Jaká opatření jste díky výsledkům z hodnocení zrealizovali?
- 16) Máte váš systém kvality managementu certifikován?
- 17) Sledujete v tomto ohledu, jak si vedou konkurenční VŠ?
- 18) Kolik se hlásilo uchazečů o studium v letech 2010 – 2016?
- 19) Počet akademických pracovníků v letech 2010 – 2016?

- 20) Úspěšnost studentů ve standardní době studia v letech 2010 – 2016?
- 21) Sledujete uplatnitelnost absolventů?
- 22) Jakým způsobem zavádíte nové metody hodnocení. Jak komunikujete metody hodnocení s aktéry vzdělávacího procesu?
- 23) Má vaše VŠ stanoven proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do zajišťování zlepšování?
- 24) Pociťují jednotliví akademičtí pracovníci zvyšování kvality vzdělávání na VŠ?
- 25) Vykazují zvolené ukazatele zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?